OCTAVIA-LUCIANA PORUMBEANU

MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII ŞI STRUCTURILE INFODOCUMENTARE

ediția a II-a revăzută şi adăugită

Editura Universității din București

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

02/ASJ
tala 11

OCTAVIA-LUCIANA PORUMBEANU

MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII ŞI STRUCTURILE INFODOCUMENTARE

Ediția a 2-a revizuită şi adăugită

editura universității din bucureşti
2011

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Referenţi ştiinţifici: Prof. dr. **ION STOICA**
Prof. dr. **MIRCEA REGNEALĂ**

Biblioteca Centrală Universitară
"Carol I" Bucureşti
Cota II 326704

© *editura universităţii din bucureşti*
Şos. Panduri, 90–92, Bucureşti – 050663; Telefon/Fax: 021.410.23.84
E-mail: editura_unibuc@yahoo.com
Internet: www.editura.unibuc.ro

Tehnoredactare computerizată: *Victoria Iacob*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
PORUMBEANU, OCTAVIA-LUCIANA
Managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare / Octavia-Luciana Porumbeanu – Ed. a 2-a rev. şi adăugită – Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2011
Bibliogr.
ISBN 978-973-737-976-4

004:02(075.8)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

OCTAVIA-LUCIANA PORUMBEANU

MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII ŞI STRUCTURILE INFODOCUMENTARE

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Părinților mei

B.C.U. "CAROL I" BUCURESTI

C20113694

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE (Prof. univ. dr. Ion Stoica) 11
PREFAȚĂ LA EDIȚIA A II-A 17
ARGUMENT 20
INTRODUCERE 22

Partea I. ELEMENTE ȘI STADII FUNDAMENTALE ÎN DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII. PERSPECTIVĂ ISTORICĂ 29
1. Aspecte generale privind cunoașterea 29
2. Cunoașterea la nivel filosofic 31
3. Cunoașterea științifică în secolul XX 33
3.1. Contribuții majore la dezvoltarea cunoașterii în secolul XX . 34
4. Cunoașterea în perioada contemporană 43
5. Cunoașterea și componentele sale 47
5.1. Date. Informație. Cunoaștere 47
5.2. Datele 48
5.3. Informația 49
5.4. Valoarea informației 55
5.5. Cunoașterea 58
5.6. Cunoașterea tacită și cunoașterea explicită 60
5.7. Alte perspective privind tipurile de cunoaștere 61
5.8. Generarea de cunoaștere nouă 63
5.9. Piața cunoașterii 68

Partea a II-a. MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII. DETERMINĂRI CONTEMPORANE 71
1. Tendințe la nivelul organizațiilor 71
2. Cunoașterea organizațională și comunitățile de practică 82
3. Învățarea organizațională și organizația inteligentă 87
3.1. Organizația care învață 89
3.2. Învățarea organizațională 91
3.3. Organizația inteligentă 92

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3.4. Învățarea organizațională în contextul unui mediu caracterizat de schimbare 93
3.5. Procesul de învățare 95
3.6. Obstacole în calea învățării organizaționale 99
3.7. Procese care susțin învățarea organizațională 100
4. Managementul cunoașterii 103
4.1. Managementul cunoașterii și cultura colectivă 104
4.2. Managementul informației – Managementul cunoașterii 106
4.3. Definirea managementului cunoașterii 108
4.4. Dimensiuni, componente și zone ale managementului cunoașterii 112
4.5. Parteneriate pentru managementul cunoașterii 114
4.6. Principii, valori și obiective ale managementului cunoașterii 115
4.7. Subprocesele managementului cunoașterii 117
4.7.1. Generarea cunoașterii 118
4.7.2. Captarea cunoașterii 119
4.7.3. Codificarea și coordonarea cunoașterii 119
4.7.4. Transferul cunoașterii 120
4.7.5. Stocarea cunoașterii 122
4.7.6. Partajarea cunoașterii 122
4.7.7. Aplicarea cunoașterii 123
4.8. Tehnologii pentru managementul cunoașterii 124
4.9. Memoriile organizaționale 125
4.10. Proiecte de managementul cunoașterii 126
4.11. Generațiile managementului cunoașterii. Noul Management al Cunoașterii 127

Partea a III-a. STRUCTURILE INFODOCUMENTARE CONTEMPORANE, COMPONENTE ALE SISTEMULUI CUNOAȘTERII 131
1. Aspecte actuale privind structurile infodocumentare 131
1.1. Funcțiile structurilor infodocumentare 132
1.2. Schimbarea la nivelul structurilor infodocumentare 133
1.3. Impactul globalizării la nivelul structurilor infodocumentare .. 135
1.4. Structurile infodocumentare în societatea informațională 137
1.5. Structurile infodocumentare în societatea cunoașterii 140
1.6. Structurile infodocumentare în mediul electronic 142
1.7. Perspective privind viitorul structurilor infodocumentare 144
1.8. Perspective privind viitorul specialiștilor din structurile infodocumentare. Programe de educație continuă în domeniu 147
2. O opțiune actuală pentru structurile infodocumentare: parteneriatele. Exemplificare la nivelul bibliotecilor universitare 155

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Partea a IV-a. DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI CUNOAŞTERII PRIN IMPLICAREA TOTALĂ A STRUCTURILOR INFODOCUMENTARE 165
1. Managementul cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare 165
2. Proiecte de managementul cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare 175
3. Roluri, sarcini şi abilităţi specifice pentru domeniul managementului cunoaşterii 178
4. Posturi în domeniul managementului cunoaşterii 180
5. Educaţia în domeniul managementului cunoaşterii 182
6. Aspecte privind evoluţia în timp a profesiilor din domeniul infodocumentar 185
7. Contribuţia specialiştilor din structurile infodocumentare în domeniul cunoaşterii 189
8. Cursuri de managementul cunoaşterii şi cerinţele de pe piaţa muncii 196
9. Managementul cunoaşterii în domeniul medical şi rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare 204
9.1. Managementul cunoaşterii în domeniul medical şi în bibliotecile medicale 204
9.2. Managementul cunoaşterii şi medicina bazată pe dovezi 210
9.3. Implementarea managementului cunoaşterii în biblioteci şi servicii medicale 213
9.4. Rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare în cadrul echipelor clinice şi de cercetare medicală 216
10. Sistemele de management al cunoaşterii din biblioteci şi instrumentele şi tehnologiile Web 2.0 219
10.1. Managementul cunoaşterii 2.0 220

Partea a V-a. EDUCAŢIA PENTRU INFORMAŢIE 223
1. Tehnica muncii intelectuale şi dezvoltarea personalităţii umane .. 223
1.1. Educaţia şi formarea personalităţii 223
1.2. Elemente privind tehnica muncii intelectuale şi dezvoltarea personalităţii umane în direcţia creativităţii 226
1.3. Elemente privind munca intelectuală în bibliotecă 231
1.4. Elemente privind procesul de lectură 233
1.5. Importanţa deprinderii tehnicii de muncă intelectuală 236
2. Structurile infodocumentare şi educaţia utilizatorilor pentru cultura informaţiei 236
2.1. Aspecte privind educaţia utilizatorilor 238

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

2.2. Cultura informației 242
2.3. Acțiuni și instrumente realizate în scopul dezvoltării culturii informației. Noul rol al structurilor infodocumentare 244

Partea a VI-a. MODEL STRATEGIC PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI CUNOAȘTERII ÎN STRUCTURILE INFODOCUMENTARE 253

Partea a VII-a. MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII ÎN STRUCTURILE INFODOCUMENTARE ROMÂNEȘTI 273
1. Contextul, obiectivele și condițiile de desfășurare ale cercetării . 274
2. Analiza rezultatelor 276
2.1. Precizări preliminare 276
2.2. Analiza propriu-zisă 277
3. Concluziile cercetării 295

Partea a VIII-a CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE ROMÂNEȘTI 297
1. Cultura organizațională 297
2. Contextul, obiectivele și condițiile de desfășurare ale cercetării .. 298
3. Metoda colectării datelor 301
4. Analiza și interpretarea rezultatelor 302
5. Concluziile cercetării 309

CONCLUZII 311

NOTE BIBLIOGRAFICE 317

BIBLIOGRAFIE 343

ANEXE 363
Anexa 1 363
Anexa 2 364
Anexa 3 369

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

În existența unei organizații, managementul reprezintă relația cea mai promițătoare cu performanța, condiția performanței și oglinda capacităților unei epoci de a produce valoare adăugată în concordanță cu mijloacele și cu stilul epocii respective.

Ultimele două-trei decenii au marcat o evoluție spectaculoasă a managementului, ridicând conceptul și acțiunea managerială pe treptele cele mai înalte ale sistemismului. Punerea împreună a tuturor categoriilor de factori implicați în dezvoltarea structurilor prin intermediul cărora omul acționează, modificând realitatea și modificându-se pe sine, din perspectiva creșterii calității vieții și a împlinirii individuale, a determinat construcția unor modele manageriale optimizate și rafinarea analitică și holistică a proceselor. Aplicarea managementului științific a trecut din ce în ce mai mult din stadiul expectanței teoretice în faza performanței obiectivate, cu grad mare de probabilitate de îndeplinire. Modelul managerial contemporan, cu cele mai bogate valențe se conturează în perimetrul managementului cunoașterii. Acesta este teritoriul unor ample interferențe, al celor mai fine determinări, al unei antropologizări rafinate și al deschiderii permanente către schimbarea pozitivă. Managementul cunoașterii este o etapă net superioară a gândirii manageriale, bazat pe abordări metadisciplinare și pe o productivă relație cu procesele intelectuale creative.

Lucrarea semnată de Octavia-Luciana Porumbeanu a pornit de la aceste premise precum și de la adevărul că structurile

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

infodocumentare sunt organizaţiile cele mai implicate în gestionarea cunoaşterii în toate domeniile de activitate. Relaţia dintre managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare este una organică, întemeiată pe formele mişcării informaţiei ca element constitutiv comun. Multă vreme, literatura de specialitate a vehiculat chiar opinia că între managementul cunoaşterii şi managementul informaţiei nu sunt decât diferenţe neesenţiale. În gnoseologie, informaţia şi cunoaşterea sunt însă, după cum se ştie, realităţi diferite, cu nivel diferit de complexitate şi de implicare intelectuală. Procesele critice, abordările analitice şi de sinteză din perimetrul cunoaşterii depăşesc în mod calitativ nivelul informaţional. Autoarea şi-a propus să preia tocmai aceste elemente calitative ale managementului cunoaşterii şi să opereze cu ele în teritoriul organizaţiilor infodocumentare pentru a găsi căi de sporire a performanţelor specifice ale acestora. Comparând managementul tradiţional al structurilor infodocumentare cu managementul cunoaşterii pot fi remarcate mai bine diferenţele dintre linearitate şi complexitate, dintre mijloace şi scopuri, dintre predominanţa cantităţii şi exigenţele calităţii. Managementul cunoaşterii are finalităţi superioare, este funciar creativ, deschis permanentei reconfigurări a zestrei teoretice şi aplicative şi, mai ales, profund integrator prin acţiunea dinamică şi holografică a noului.

Aplicarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare este o temă neabordată în cercetarea românească de specialitate, iar în literatura internaţională abordările sunt fragmentare şi, adesea, destul de contradictorii. Octavia-Luciana Porumbeanu a elaborat un proiect de cercetare cu o bună logică internă, urmărind să facă evidente avantajele preluării celor mai productive zone ale managementului cunoaşterii pentru a dinamiza gândirea managerială din spaţiul organizaţiilor infodocumentare. Ambele teritorii sunt dificile. Managementul cunoaşterii se naşte în fiecare zi, este un câmp fluid, greu de stabilizat chiar şi numai pentru un clic fotografic, iar structurile infodocumentare contemporane îşi trăiesc revoluţia lor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

contradictorie basculând între local şi universal, între material şi imaterial, între conservare şi diseminare.

Structura lucrării este construită urmărind trecerea de la general la particular şi se finalizează într-un model strategic. Fiecare dintre cele şase capitole de bază se constituie, într-o manieră particulară, ca o contribuţie de autor. Originalitatea se realizează fie prin caracterul personal al sintezelor din literatura de specialitate, cum este cazul primelor cinci părţi, fie prin ineditul proiecţiei, ca în cazul părţii a şasea, în care se prezintă un model strategic. Noutatea sintezelor este dată de adecvarea selecţiei, de valoarea personalităţilor invocate şi de pertinenţa structurărilor. Înţelegerea nivelului contemporan al managementului cunoaşterii se realizează printr-o abordare graduală, întemeiată pe evoluţia conceptelor gnoseologice de-a lungul întregii istorii a gândirii filosofice, cu accente pe dezvoltarea modernă, în mod deosebit din secolul XX. Autoarea subliniază elementele cele mai importante ale modernităţii, în special cele legate de conturarea unui sistem de producere şi de distribuţie a cunoaşterii, în care sunt implicate compartimentele de bază ale societăţii. Cunoaşterea a devenit un fenomen fundamental, determinant, de care depinde nivelul contemporan al existenţei sociale şi viitorul acesteia. Toate formele cunoaşterii se complementarizează ca rezultat al unei viziuni strategice, dar şi dincolo de această viziune, ca urmare a caracterului atotcuprinzător, ofensiv şi intrinsec naturii umane, al cunoaşterii, atunci când societatea depăşeşte un anumit prag critic de existenţă. Înţelegerea acestei realităţi o ajută pe autoare să desprindă elementele care au impulsionat dezvoltarea managementului cunoaşterii şi au determinat considerarea acestuia, ca filosofie în acţiune, la temelia dezvoltării organizaţionale în toate câmpurile de activitate. Configurarea organizaţională şi sensul proceselor devin, în esenţă, reflectarea legăturilor intime cu cunoaşterea, cu încrederea în forţa omului de a domina aleatoriul şi de a converti pozitiv toate tipurile de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

desfăşurări. Prin cunoaştere, societatea se raţionalizează, dar nu urmând un model abstract, ci în relaţie cu raţiunea necesară, umană şi împlinitoare. Managementul cunoaşterii devine astfel un mod de gândire şi de acţiune care nu se întemeiază doar pe utilizarea cunoaşterii, ci devine, în acelaşi timp, şi un instrument al dezvoltării acesteia. Cunoaşterea se autoalimentează, transformându-se în singurul "perpetuum mobile" posibil şi utilizabil în favoarea dezvoltării generale. Prin implementarea managementului cunoaşterii organizaţiile capătă inteligenţă, învaţă, se adaptează, se schimbă şi schimbă mediul, produc nu doar performanţă specifică, ci un tip special de performanţă tacită care pătrunde treptat şi adânc în fibra şi în gena organizaţională. Şi toate acestea prin conştientizare şi prin participare generală. Valorile esenţiale pe care se întemeiază managementul cunoaşterii sunt comunicarea, cooperarea, capacitatea de esenţializare şi etica superioară a umanismului. Fundalul concret al managementului cunoaşterii îl reprezintă libertatea, competenţele, mediul şi tehnologiile.

După o asemenea abordare a managementului cunoaşterii, cercetarea problematicii structurilor infodocumentare (partea a III-a) se relaţionează firesc. Autoarea îşi pregăteşte intenţia de a aplica managementul cunoaşterii la această categorie de organizaţii, pornind de la observaţia întemeiată că, împotriva opiniei curente, ele au asimilat în decursul istoriei toate schimbările importante din perimetrul transferului de informaţii şi, ca atare, sunt disponibile, prin obiective şi funcţii, pentru a prelua principiile şi metodologiile managementului cunoaşterii, în scopul creşterii performanţelor. Şi de data aceasta, sinteza se realizează pe baza unui plan de conexiuni care nu coboară în sfera detaliilor procesuale, ci rămâne în zone cu relevanţă evidentă. Investigaţia se orientează către marile implicări determinate de obiectivele societăţii informaţiei, de globalizare, de mediul electronic şi de exigenţele privind profilul competenţelor intermediarilor de informaţii şi documente. În spiritul lozincii

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

americane "think global, touch local", structurile info-documentare au făcut paşi importanţi pentru a acoperi echilibrat cele două cerinţe, concretizate din punct de vedere informaţional în imperative de tipul "maximă cuprindere, maximă personalizare", dar au rămas încă, din punct de vedere managerial, dominate de abordări liniare şi insuficient de flexibile. Lumea informaţiei reflectă, în bună măsură, tabloul general al resurselor şi al standardelor societăţii. În ciuda imensului ei potenţial de mişcare şi de combinare, informaţia nu a creat încă echilibre globale, societatea informaţiei nu este deocamdată, decât în mod nesemnificativ, societatea partajării şi a beneficiilor comune. Încercând să refuze şi să depăşească nivelul proiecţiilor negative privind capacitatea structurilor infodocumentare de a domina fluxurile de informaţii ale viitorului, Octavia-Luciana Porumbeanu consideră că aplicarea principiilor şi a modalităţilor de acţiune promovate de managementul cunoaşterii poate reprezenta o soluţie viabilă pentru remodelarea şi eficientizarea acestora. O astfel de opţiune are caracter holistic, produce efecte de lungă durată asupra tuturor aspectelor, de la structuri la resurse, de la intermediari la utilizatori şi de la indivizi la comunităţi. Experienţele, fie şi parţiale, înfăţişate de literatura de specialitate, vădesc preocupări care, în multe ţări, depăşesc sfera profesiilor infodocumentare, angajând structuri de cercetare a fenomenelor de dezvoltare şi alte organisme importante ale societăţii. Este, mai ales, urmărită sistemizarea proceselor informaţionale la scară naţională şi internaţională, adică tocmai introducerea unor modele specifice managementului cunoaşterii. Şcolile de ştiinţa informării trec şi ele treptat către construcţia unor discipline care depăşesc universul tehnicilor specifice şi abordează fenomene de o mai profundă complexitate. Este, de asemenea, bine reflectată în lucrare dezvoltarea funcţiei educative a structurilor infodocumentare. Pedagogia informaţiei a preocupat relativ puţin institutele de cercetare şi există destulă incertitudine în această privinţă. Autoarea marchează apăsat nevoia de integrare a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

structurilor informației în sistemul educațional, cu mai multă coerență și cu o mai puternică focalizare. Cultura informației trebuie să devină o zonă de implicare mai activă a managementului cunoașterii.

În partea a VI-a, Octavia-Luciana Porumbeanu propune un model strategic pentru implementarea managementului cunoașterii în structurile infodocumentare. Chiar dacă proiectarea modelului are în vedere structuri de anvergură, capabile să dezvolte fluxuri de activități bine conturate și să angajeze forțe profesionale cu competențe superioare, elementele modelului pot să-și păstreze valabilitatea până la nivelul celei mai mărunte organizații infodocumentare. Punerea în relație sistemică a bunurilor organizaționale, a resurselor umane și a tehnologiilor moderne, într-o realitate a rețelelor și a partajării și sub lumina unei viziuni strategice (exprimată la nivelul unui post specific sau doar ca nucleu bine definit la nivelul funcției de coordonare) poate conduce la o reală implementare a funcțiilor superioare ale managementului cunoașterii în toate etapele transferului de informații. De altfel, pledoaria pentru aplicarea managementului cunoașterii în câmpul infodocumentar este, în același timp, un discurs bine construit pentru considerarea acestui sistem de gândire și de acțiune ca o plămadă generică pentru toate tipurile de management specializat. Profesioniștii domeniului infodocumentar și, în general, toți cei care caută performanța la nivelul fenomenelor complexe din societate știu însă că treptele valorii se urcă neînchipuit de greu atunci când ascensiunea este complex condiționată de o multitudine de factori a căror conjugare concretă nu s-a realizat niciodată până atunci.

Octavia-Luciana Porumbeanu a elaborat o cercetare ale cărei caracteristici de cuprindere, logică internă, expresie elevată și viziune prospectivă conving, invită la reflecție și la acțiune.

Prof. univ. dr. *Ion Stoica*

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

PREFAŢĂ LA EDIŢIA A II-A

Poate mulţi din categoria scepticilor privind şansele managementului cunoaşterii de a rezista prea mult timp în centrul atenţiei profesioniştilor şi oamenilor de ştiinţă din diverse specialităţi s-ar fi aşteptat mai degrabă la o descreştere a interesului pentru acest domeniu, însă realitatea ne arată că, dimpotrivă, managementul cunoaşterii s-a bucurat şi în ultimii aproximativ cinci ani – cât a trecut de la apariţia primei ediţii a prezentei lucrări – , de o atenţie sporită, asigurându-şi un loc de frunte pe agenda profesioniştilor din mediul economic, academic şi de cercetare.

Această tendinţă ascendentă s-a înregistrat şi la nivelul congreselor, conferinţelor şi seminariilor, managementul cunoaşterii fiind inclus în tematica şi în programele celor mai mari şi mai importante întâlniri profesionale internaţionale din diverse domenii, de cele mai multe ori în cadrul acestor manifestări existând o secţiune de sine stătătoare dedicată acestei teme.

În contextul creat de progresele înregistrate de tehnologiile digitale, de provocările în faţa cărora acestea pun societatea în ansamblu, dar şi indivizii, de evoluţiile pe care le-a avut domeniul managementului cunoaşterii în acest răstimp, dar având în vedere şi interesul mare de care s-a bucurat lucrarea *Managementul cunoaşterii şi structurile infodocumentare* în prima sa ediţie, am considerat necesară publicarea celei de-a II-a ediţii, o ediţie revizuită şi adăugită.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Aceasta vine cu o serie de completări, dar şi noutăţi care privesc în special rolul profesioniştilor din informare şi din biblioteci în zona managementului cunoaşterii, implementarea acestui proces managerial în structuri infodocumentare specializate, şi anume bibliotecile medicale, cultura organizaţională din bibliotecile universitare româneşti, aspecte legate de predarea acestei discipline în cadrul şcolilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării şi, nu în ultimul rând, aşa numitul management al cunoaşterii 2.0.

Cele mai multe completări se regăsesc în Partea a IV-a a lucrării. Pe lângă informaţiile legate de rezultatele unor studii recente care au analizat percepţia specialiştilor cu privire la managementul cunoaşterii şi integrarea sa în practica de bibliotecă, dar şi percepţia şefilor de şcoli de biblioteconomie şi ştiinţa informării cu privire la managementul cunoaşterii, au fost incluse şi date privind cursul de management al cunoaşterii predat la secţia de specialitate de la Universitatea din Bucureşti, istoricul acestui curs, dar şi aspectele pe care le abordează. Două capitole noi au fost adăugate tot în Partea a IV-a. Unul abordează managementul cunoaşterii în domeniul medical în special în contextul accentului care se pune acum pe medicina bazată pe dovezi; de asemenea, implementarea acestui proces managerial în bibliotecile şi serviciile medicale, dar şi rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare în cadrul echipelor clinice şi de cercetare medicală. Iar cel de-al doilea capitol nou are ca temă sistemele de management al cunoaşterii şi instrumentele şi tehnologiile Web 2.0 şi, de asemenea, prezintă pe scurt chestiunea noii generaţii a managementului cunoaşterii, managementul cunoaşterii 2.0 care îmbunătăţeşte conectivitatea, comunicarea şi partajarea cunoaşterii.

Prezenta ediţie include şi o nouă cercetare desfăşurată la nivelul a cinci structuri infodocumentare româneşti. În contextul rolului critic pe care cultura organizaţională îl joacă în dezvoltarea practicilor de management al cunoaşterii, această

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

nouă cercetare analizează elementele caracteristice ale culturii organizaţionale din bibliotecile universitare româneşti prin prisma percepţiei pe care o au bibliotecarii din cele cinci instituţii incluse în acest studiu cu privire la dezvoltarea organizaţională, stilul managerial, dezvoltarea profesională continuă, şi valorile promovate de bibliioteca în care lucrează. Prezentarea acestui nou studiu şi a rezultatelor sale pot fi regăsite într-o nouă parte a lucrării, Partea a VIII-a.

Această a II-a ediţie a lucrării vine în întâmpinarea tuturor celor care doresc să înţeleagă şi să aprofundeze procesul de management al cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare şi să fie la curent cu ultimele noutăţi în domeniu.

Autoarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ARGUMENT

În ultimii 10–15 ani, discuţiile şi preocupările vizând cunoaşterea, managementul cunoaşterii, resursele de cunoaştere, firmele şi organizaţiile bazate pe cunoaştere şi economia cunoaşterii au înregistrat o creştere spectaculoasă, luând variate forme şi desfăşurându-se în diverse medii. A avut loc o înmulţire a conferinţelor, întâlnirilor, seminariilor pe tema managementului cunoaşterii în numeroase medii profesionale. S-au înmulţit articolele vizând acest subiect în diferite reviste, au fost create grupuri de lucru ad-hoc în cadrul diverselor asociaţii profesionale, au apărut seminarii de formare, liste de difuzare electronice specializate, forme de educaţie superioară, au fost dezvoltate programe şi create funcţii care ţin de acest proces în diverse organizaţii etc.

Cartea de faţă prezintă rezultatul cercetărilor întreprinse pentru elaborarea tezei de doctorat, cercetări care au urmărit să evidenţieze faptul că, în prezent, managementul cunoaşterii a devenit pentru toate tipurile de organizări ale societăţii, inclusiv pentru structurile infodocumentare un proces fundamental, un concept cheie, o chestiune strategică, esenţială pentru supravieţuirea şi dezvoltarea acestora, determinând o eficienţă sporită şi un mai mare succes, deschizând organizaţiilor calea spre competiţie, spre performanţă.

Noutatea absolută a lucrării dată de abordarea teoretică a acestei teme, pentru prima dată în România, este completată de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

caracterul pragmatic conferit de partea aplicativă reprezentată de modelul strategic pentru implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare şi de cercetarea practică desfăşurată în patru organizaţii din zona transferului de informaţii din Bucureşti. Astfel, cartea poate constitui un punct de reper pentru cercetări ulterioare şi, totodată, un ghid pentru implementarea procesului de management al cunoaşterii în structurile infodocumentare. De asemenea, poate servi ca lectură profesională tuturor celor interesaţi de viitoare dezvoltări în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării.

Îmi exprim pe această cale gratitudinea pentru sprijinul şi încrederea acordate şi pentru cunoaşterea dobândită pe parcursul celor aproape şapte ani de colaborare profesională cu doamna profesoară dr. Rodica Mandeal.

Doresc să mulţumesc, de asemenea, domnului profesor dr. Teodor Dima, membru corespondent al Academiei Române, domnului profesor dr. Petre Bieltz, domnului profesor dr. Mircea Regneală şi domnului profesor dr. Ion Stoica, conducătorul ştiinţific al tezei mele de doctorat, pentru timpul dedicat citirii manuscrisului şi pentru observaţiile utile cu privire la conţinutul şi structura lucrării care au făcut posibilă redactarea acesteia în forma prezentă.

Şi nu în ultimul rând, pentru că lor le mulţumesc cel mai mult, părinţilor mei şi celui mai bun prieten, J. S., care au fost alături de mine şi m-au sprijinit în tot ceea ce am întreprins.

Octavia-Luciana Porumbeanu

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Cum influenţează fenomenele şi procesele specifice societăţii cunoaşterii misiunea şi activităţile structurilor infodocumentare şi care sunt soluţiile pentru ca aceste instituţii să-şi extindă rolul în societate şi să-şi consolideze poziţia de actori principali pe piaţa cunoaşterii?
- Cum poate fi implementată cu succes la nivelul structurilor infodocumentare funcţia de management al cunoaşterii?

Pornind de la această problematică am prezentat stadiul actual în evoluţia cunoaşterii, a managementului organizaţiilor, în general şi a structurilor infodocumentare, în special pentru a putea evidenţia apoi elementele care contribuie la sporirea avantajului durabil într-o economie globală tot mai competitivă şi într-o schimbare rapidă, aspectele care pot susţine acţiunea structurilor infodocumentare în era cunoaşterii şi amplificarea valorii produselor şi serviciilor pe care acestea le oferă şi, de asemenea, elementele care recomandă implementarea procesului de management al cunoaşterii în organizaţiile transferului de informaţii.

Metodologie. Lucrarea conţine studii teoretice, cercetări practice şi propune un model strategic pentru implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare.

Studiile teoretice încearcă să răspundă la primele trei întrebări definite în problematica de cercetare. Managementul organizaţiilor contemporane este prezentat în contextul noii economii bazate pe cunoaştere. Sursele bibliografice indicate au fost utilizate în acest scop, iar prezentarea punctelor de vedere ale unor specialişti de marcă în domeniu, observaţiile, analizele comparative şi exemplele incluse ne-au permis formularea unor puncte de vedere, a unor observaţii generale şi concluzii prezentate pe parcursul lucrării.

Cercetările practice desfăşurate în structuri infodocumentare româneşti evidenţiază poziţia specialiştilor participanţi la aceste

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

studii faţă de managementul cunoaşterii şi cultura organizaţională din bibliotecile în care lucrează şi subliniază nevoia de a include acest nou proces managerial în strategia organizaţiilor din zona transferului de informaţii. Metodologia de realizare a cercetărilor este prezentată la începutul părţilor respective.

Atât studiile teoretice, cât şi rezultatele cercetărilor practice au relevat necesitatea elaborării unui model teoretic general, aplicabil în structurile infodocumentare, în acţiunea de implementare a funcţiei de management al cunoşterii la nivelul acestor organizaţii.

Anexele ataşate lucrării prezintă informaţii suplimentare privind cercetările practice şi modelul strategic propus.

Structură. Lucrarea este structurată în opt părţi principale la care se adaugă bibliografia şi anexele.

Partea I prezintă momente importante în dezvoltarea cunoaşterii, insistând asupra epocii contemporane, a tipurilor de cunoaştere şi a componentelor acesteia şi, în special, a procesului de generare de cunoaştere nouă la nivelul organizaţiilor.

Partea a II-a evidenţiază tendinţele înregistrate în ultimii ani la nivelul organizaţiilor, în special perceperea bunurilor de cunoaştere drept resurse strategice care stau la baza avantajului competitiv, rolul semnificativ pe care îl joacă comunităţile de practică în cadrul organizaţiilor ca instrumente pentru managementul cunoaşterii, importanţa fundamentală a învăţării organizaţionale în competiţia strategică şi în gestionarea cât mai eficientă a schimbării. Am analizat definiţiile date managementului cunoaşterii, prezentând principalele sale subprocese şi am evidenţiat dimensiunile, componentele şi zonele acestui proces şi, de asemenea, principiile, valorile şi obiectivele sale.

Partea a III-a prezintă structurile infodocumentare în contextul globalizării, al societăţii informaţionale şi a cunoaşterii, al mediului electronic, evidenţiind perspectivele privind viitorul acestor organizaţii şi al specialiştilor în informare. Am subliniat importanţa programelor de educaţie continuă în domeniul

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

biblioteconomiei şi ştiinţei informării şi am reliefat potenţialul parteneriatelor ca posibilă soluţie de consolidare a poziţiei structurilor infodocumentare în calitate de actori principali în transferul de informaţii. În acest sens, am prezentat câteva exemple de parteneriate la nivelul bibliotecilor universitare care demonstrează posibilitatea extinderii şi îmbunătăţirii prin aceste acorduri a produselor şi serviciilor informaţionale oferite de structurile documentare.

Partea a IV-a abordează managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare, prezentând importanţa acestei noi discipline pentru domeniul ştiinţei informării, obiectivul procesului de management al cunoaşterii şi componentele sale la nivelul organizaţiilor transferului de informaţii, beneficiile şi riscurile care trebuie avute în vedere înainte de implementarea acestei noi funcţii în structurile infodocumentare. Am evidenţiat sarcinile şi abilităţile specifice pentru managementul cunoaşterii, elemente privind educaţia în acest domeniu, managementul cunoaşterii în domeniul medical şi rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare, insistând asupra contribuţiei pe care specialiştii din structurile infodocumentare o au în domeniul cunoaşterii.

Partea a V-a se concentrează asupra rolului structurilor infodocumentare în educaţia pentru informaţie, una din direcţiile cele mai importante către care ar trebui să se îndrepte aceste organizaţii în viitor. Sunt prezentate aspecte legate de tehnica muncii intelectuale şi dezvoltarea personalităţii umane în direcţia creativităţii, elemente privind munca intelectuală în bibliotecă şi procesul de lectură şi implicarea serviciilor de bibliotecă şi de informare în dezvoltarea culturii informaţiei prin diverse acţiuni şi instrumente realizate special în acest scop.

Partea a VI-a propune un model strategic de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare, pe care l-am conceput bazându-ne pe rezultatele cercetărilor teoretice şi aplicaţiilor practice ale acestui proces în organizaţii din diferite ţări şi domenii de activitate şi având în vedere

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

specificul structurilor infodocumentare. Modelul se bazează pe cinci elemente fundamentale de la care ar trebui să se plece în demersul de implementare a funcției de management al cunoașterii în organizațiile transferului de informații.

Partea a VII-a prezintă rezultatele unei cercetări realizate în patru structuri infodocumentare din București. Scopul cercetării a fost identificarea percepției pe care o au specialiștii din cele patru instituții cu privire la ceea ce este managementul cunoașterii și noțiuni precum informația și cunoașterea, evaluarea poziției/opiniei pe care o au acești specialiști în ceea ce privește schimbarea, crearea și partajarea cunoașterii, rolul pe care ei îl pot avea în domeniul cunoașterii și, de asemenea, evaluarea măsurii în care ei consideră necesară și benefică implementarea unei strategii de managementul cunoașterii în organizațiile lor.

Partea a VIII-a prezintă rezultatele unei cercetări desfășurate în cinci biblioteci universitare românești. Obiectivul acestei cercetări a fost să analizeze elementele caracteristice ale culturii organizaționale din aceste structuri prin evaluarea percepției pe care bibliotecarii din aceste instituții o au cu privire la partajarea cunoașterii, stilul managerial, politicile privind personalul și dezvoltarea organizațională, valorile promovate de organizația în care lucrează.

Importanța și utilitatea lucrării constau în faptul că realizează o deschidere în direcția cercetării și aprofundării fenomenului cunoașterii și a procesului de management al cunoașterii în relație cu structurile infodocumentare. Prin studiile teoretice, cercetările practice și modelul strategic propus, am urmărit să arătăm că opțiunea pe care o au structurile infodocumentare pentru a face față, pentru a supraviețui și pentru a avea succes în noua societate dominată de cunoaștere și caracterizată prin complexitate, competiție și numeroase schimbări este implementarea funcției de management al cunoașterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Lucrarea noastră abordează pentru prima dată în România tema managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare şi poate constitui un punct de reper pentru cercetări ulterioare şi, totodată, un instrument de lucru pentru managerii acestor instituţii, deoarece ea oferă elemente privind dezvoltarea viitoare a organizaţiilor din zona transferului de informaţii şi sugestii pentru adoptarea cu succes de către acestea a procesului de management al cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ELEMENTE ŞI STADII FUNDAMENTALE ÎN DEZVOLTAREA CUNOAŞTERII. PERSPECTIVĂ ISTORICĂ

1. Aspecte generale privind cunoaşterea

De-a lungul timpului, conceptul de cunoaştere a dat naştere unui mare număr de interpretări. Astăzi, a aborda cunoaşterea înseamnă a studia un fenomen cu un trecut foarte îndelungat, dar în acelaşi timp, un fenomen extrem de actual şi cu perspective deosebite de dezvoltare şi în viitor. Cunoaşterea este o noţiune de o mare complexitate după cum se poate constata din diferitele moduri în care a fost definită. Astfel, în *Dicţionarul Explicativ al Limbii Române* cunoaşterea este definită drept: „Acţiunea de a cunoaşte şi rezultatul ei. 1. reflectare în conştiinţă a realităţii existente, independent de subiectul cunoscător; 2. faptul de a poseda cunoştinţe, informaţii date asupra unui subiect, asupra unei probleme; cunoştinţă." (1), iar în *Webster*: „Faptul sau condiţia de a cunoaşte. 1. Faptul sau condiţia de a şti ceva cu un grad considerabil de familiaritate câştigată prin experienţă sau contact sau asociere cu individul sau lucrul respectiv; 2. Cunoştinţe, informaţii sau înţelegere teoretică sau practică cu privire la o anumită ramură a ştiinţei, artei, învăţării sau a altei zone care implică studiu, cercetare sau practică şi dobândirea abilităţilor; 3. Faptul sau condiţia de a înţelege adevărul, faptele

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

sau realitatea imediat, cu mintea sau prin intermediul simţurilor; percepţie, cunoaştere, înţelegere; 4. Faptul sau condiţia de a poseda prin înţelegere mentală pe baza instruirii, studiului, cercetării sau experienţei adevăruri, fapte, principii sau alte obiecte ale percepţiei: faptul sau condiţia de a avea informaţii sau de a fi învăţat sau erudit; 5. Suma totală a ceea ce se cunoaşte: întregul corp al adevărurilor, faptelor, informaţiilor, principiilor sau altor obiecte ale cunoaşterii dobândite de omenire." (2) Principalul aspect care reiese din aceste definiţii este relaţia dintre informaţie şi cunoaştere, mai exact spus, faptul că informaţiile, experienţa şi învăţarea stau la baza cunoaşterii.

Se poate vorbi despre cunoaştere ca despre un fenomen, un proces, dar şi un produs al activităţii umane. A. Flew (3) arată că întrebările filosofice privind natura cunoaşterii aparţin fie epistemologiei, fie filosofiei spiritului şi în timp ce primul grup de întrebări se concentrează asupra naturii cunoaşterii, al doilea se concentrează asupra naturii subiectului cunoscător, iar filosofii admit trei tipuri principale de cunoaştere: cunoaşterea factuală; cunoaşterea practică şi cunoaşterea prin contact.

Alături de elementele procesului cunoaşterii (un obiect, un subiect, o relaţie cognitivă între obiect şi subiect, cunoştinţele şi comunicarea prin intermediul căreia acestea din urmă se obiectivează şi se socializează) au fost identificate (4) şi trei niveluri ale acestuia: nivelul cunoaşterii observaţionale, care porneşte de la obiecte, fenomene, diferite procese şi în cadrul căruia sunt evidenţiate cu ajutorul organelor de simţ însuşirile exterioare şi individuale ale obiectului; nivelul cunoaşterii empirice care are în vedere analiza şi descrierea clasei de obiecte identice, pentru prelucrarea datelor fiind folosite o serie de operaţii logice precum compararea, sinteza, abstractizarea, generalizarea; şi nivelul cunoaşterii teoretice care urmăreşte elaborarea conceptelor şi stabilirea legilor teoretice şi în cadrul căreia capacitatea constructivă a subiectului cunoaşterii are un rol important.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

De asemenea, se pot distinge două tipuri fundamentale de cunoaştere care interacţionează (5): cunoaşterea comună (doxa), bazată pe observaţie şi realizată spontan de către oameni în viaţa zilnică, fără utilizarea unor metode speciale. Acest tip de cunoaştere nu dispune de un etaj critic, rezultatele sale sunt sub forma cunoştinţelor elementare despre realitate, cu nivel de generalizare scăzut, cunoştinţe exprimate în limbaj natural, lipsit de rigoare; şi cunoaşterea ştiinţifică (epistemé) care urmăreşte scopuri precise, se desfăşoară pe bază de reguli, într-o manieră organizată şi sistematizată. Este un tip de cunoaştere critică, are o metodologie specifică şi un limbaj conceptual, o serie de forme (observaţia ştiinţifică, experimentul ştiinţific, ipoteza ştiinţifică şi teoria ştiinţifică), iar dintre metodele sale se pot menţiona: axiomatizarea, formalizarea, modelarea.

Cunoaşterea ştiinţifică este cea avută în vedere atunci când sunt cercetate natura, structura şi dezvoltarea în timp a activităţilor de cunoaştere şi a produselor lor, iar numeroasele metode (logic - formale, psihologice, sociologice, istorice etc.) utilizate s-au dezvoltat şi diversificat în cadrul unor discipline ştiinţifice.

Gândirea filosofică reprezentată de nume precum Fr. Bacon, Descartes, J. Locke, Leibniz, D. Hume, Kant, dar şi mulţi alţii, împreună cu gândirea ştiinţifică stau la baza teoriei cunoaşterii, o serie de aspecte privind fundamentele, întinderea, limitele şi valoarea cunoaşterii fiind în prezent reconsiderate pornindu-se de la concepte şi viziuni noi. (6)

2. Cunoaşterea la nivel filosofic

Din perspectiva evoluţiilor din filosofie, se poate constata că, la început, filosofii s-au ocupat de aspecte privind cosmogonia, cosmologia şi ontologia, problemele gnoseologice neregăsindu-se

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

printre preocupările lor. În perioada presocratică, filosofi precum Thales din Milet, Anaximene, Anaximandru, Heraclit, Anaxagoras, Empedocles, ş.a. şi-au concentrat atenţia asupra lucrurilor, asupra naturii, pentru ei neexistând cunoaştere, ci numai lucruri cunoscute. Cel care centrează filosofia pe om, pe necesitatea perfecţionării lui morale, făcând trecerea spre „gândirea despre gândire", este Socrate. Şi, din acest moment, începe să se contureze şi problematica gnoseologiei, la Platon, Aristotel, Democrit, Epicur etc cunoaşterea umană devenind obiect distinct al reflecţiei filosofice. (7) C. Stroe notează că „teoria cunoaşterii începe să fie văzută ca o componentă necesară oricărei construcţii filosofice, ea explicând ce este şi cum se realizează cunoaşterea lumii de către om – posibilitatea cunoaşterii, legile, nivelurile, formele şi valoarea acesteia". (8)

Cunoaşterea a fost mereu înţeleasă în două moduri: fie ca un progres realizat în interiorul nostru (concepţie aparţinând lui Platon), fie ca o creştere a puterii noastre asupra lumii înconjurătoare (concepţie dezvoltată de Fr. Bacon şi, mai târziu, de A. Comte). Relaţia gnoseologică dintre obiect şi subiect a fost şi este frecvent considerată problema fundamentală a filosofiei, dar o serie de alte aspecte care ţin de obiectul cunoaşterii, subiectul cunoaşterii şi de valoarea cunoaşterii fac parte din problematica gnoseologică şi apar încă de la filosofi antici ca Socrate, Platon, Aristotel, Democrit. (9) Teoria cunoaşterii se constituie însă ca disciplină filosofică de sine stătătoare în epoca modernă prin interpretarea şi evaluarea conţinutului produselor şi finalităţii activităţii de cunoaştere, iar lucrarea în care este clar precizată pentru prima dată problematica teoriei cunoaşterii este *Eseu asupra intelectului omenesc* din 1690 a lui J. Locke. C. Stroe (10) consideră că precizarea explicită de către Locke a scopului lucrării ca fiind „cercetarea originii, întinderii şi certitudinii cunoaşterii" poate fi considerată o formulare clară a marilor teme ale gândirii gnoseologice a epocii moderne şi contemporane.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3. Cunoaşterea ştiinţifică în secolul XX

Din perspectiva evoluţiilor înregistrate la nivelul cunoaşterii ştiinţifice, secolul XX a reprezentat o epocă de profunde transformări care privesc atât aspectele exterioare, cât şi trăsăturile intrinseci ale acesteia. Dintre numeroasele modificări cunoscute de ştiinţă în această perioadă pot fi amintite: apropierea sa accentuată de practică, modul de practicare, de organizare şi desfăşurare a cercetării ştiinţifice etc. În secolul XX, filosofia a stat la baza regândirii profilului epistemologic şi statutului social al ştiinţei.

Pot fi distinse câteva trăsături ale ştiinţei în secolul XX. (11) O primă trăsătură este reprezentată de accentuarea unui mod de gândire sintetic. Apare o nouă viziune integrală şi o imagine coerentă despre lume şi se diminuează fragmentarea ştiinţei. Se poate constata, de asemenea, expansiunea matematicii asupra tuturor ramurilor cercetării, mai precis, extinderea în toate câmpurile cunoaşterii a „modului de gândire matematic". O altă trăsătură este integrarea în creaţia şi construcţia ştiinţifică efectivă a perspectivei istorice şi evoluţioniste. Perspectiva istorică s-a dovedit indispensabilă şi în interpretarea epistemologică a construcţiilor ştiinţifice, în înţelegerea dinamicii, progresului şi raţionalităţii ştiinţifice. Creşterea rolului gândirii teoretice în elaborarea cunoaşterii, amplificarea aspectelor şi demersurilor constructive, idealizante constituie o altă caracteristică generală. Aceasta a pornit de la maturizarea unui număr tot mai mare de ramuri şi discipline ştiinţifice şi de la unele realizări teoretice remarcabile precum teoria relativităţii, teoria cuantică, teoria informaţiei, cibernetica, teoria sintetică a evoluţiei, gramaticile structural-generative, matematica structuralistă ş. a. Trebuie menţionate şi alte două aspecte şi anume: ponderea sporită pe care o dobândeşte ştiinţa aplicată în cadrul cercetării şi impactul tehnicii moderne asupra gândirii ştiinţifice. Filosofia ştiinţei a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

încercat în acest context al progreselor teoretice şi metodologice din secolul XX, să determine noul profil epistemologic al ştiinţei printr-o serie de modele explicative.

3.1. Contribuţii majore la dezvoltarea cunoaşterii în secolul XX

O serie de noi orientări au apărut în epistemologie în secolul XX, în strânsă legătură cu dezvoltările teoretice şi metodologice din ştiinţă. Pot fi astfel amintite filosofia analitică, raţionalismul critic, epistemologia genetică ş.a.

Printre marile personalităţi ale vieţii intelectuale şi publice ale secolului trecut care au exercitat o influenţă considerabilă asupra dezvoltării domeniului cunoaşterii şi asupra reprezentanţilor săi şi care au avut contribuţii deosebite în diferite ramuri ale ştiinţei (logica matematică, logica cercetării etc.), un loc aparte îl ocupă K. Popper, B. Russell şi J. Ortega y Gasset. Cei trei filosofi şi-au pus amprenta asupra domeniului, concepţiile lor constituind momente importante în evoluţia teoriei cunoaşterii.

În 1934 apare *Logica cercetării*, lucrarea capitală a lui K. Popper, un reper foarte important în literatura epistemologică a secolului XX, în care sunt definite elementele de bază ale întregii sale filosofii, fiind singura expunere cuprinzătoare a concepţiei sale asupra metodei ştiinţei. Metoda raţională, critică este considerată de K. Popper definitorie pentru ştiinţa teoretică din toate timpurile, filosoful crezând în existenţa unor caracteristici universale ale ştiinţei şi metodei ştiinţei. Punctele sale de vedere sunt expuse, cel mai adesea, cu referire şi prin delimitare faţă de clasicii teoriei cunoaşterii: Fr. Bacon, Descartes, J. Locke, D. Hume sau Kant; filosoful găseşte prefigurări ale concepţiei sale asupra ştiinţei departe în trecut, până la Xenofan. (12)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Temele centrale ale epistemologiei sunt, în viziunea lui K. Popper, cele care privesc „creşterea cunoaşterii", aspectul dinamic al ştiinţei, progresul cunoaşterii ştiinţifice, selecţia şi evoluţia teoriilor ştiinţifice, filosoful propunând o lectură a ştiinţei dintr-un unghi diferit, o deplasare semnificativă de la studiul („platonizant") al sistemelor teoretice în sine, la studiul metodei ştiinţifice, de la analiza logică la metodologie, concepţia sa asupra teoriilor ştiinţifice vizând nu aspectele lor logic-structurale, ci pe cele metodologice, selecţia şi evaluarea lor raţională. (13) Analiştii operei lui K. Popper remarcă faptul că atunci când elaborează teoria cunoaşterii ca teorie a cunoaşterii ştiinţifice, el nu se referă la ştiinţă în general, ci doar la ştiinţele numite „empirice", ştiinţele naturii şi ştiinţele sociale, spre deosebire de disciplinele logico-matematice, şi, în acest cadru, are în vedere doar ceea ce el numeşte „ştiinţă mare" sau „ştiinţă eroică", vizând astfel opera unor mari oameni, ale căror teorii au reprezentat progrese fundamentale în cunoaşterea lumii, precum Galilei, Kepler, Newton, Einstein şi Bohr, luaţi ca modele pentru ceea ce reprezintă ştiinţa. (14)

În viziunea lui K. Popper, cea mai bună şi importantă cunoaştere pe care o deţinem este cunoaşterea prin ştiinţele naturii. (15) Acest tip de cunoaştere porneşte de la probleme practice şi teoretice, ceea ce înseamnă căutare a adevărului (teorii explicative, obiectiv adevărate), nu căutare a certitudinii. Orice cunoaştere omenească este supusă erorii şi, de aceea, este incertă. Cea mai importantă contribuţie a lui K. Popper la dezvoltarea cunoaşterii are în centru convingerea sa că, în cazul cunoştinţelor ştiinţifice care sunt mereu ipotetice, avem de a face cu o cunoaştere conjecturală, metoda cunoaşterii ştiinţifice fiind metoda critică, „metoda căutării erorilor şi a eliminării erorilor în slujba căutării adevărului, în slujba adevărului". (16)

Ipoteza şi critica sunt elemente extrem de importante pentru K. Popper care spune despre cunoaştere că evoluează printr-un şir de conjecturi şi respingeri, sau soluţii provizorii la probleme,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

verificate prin cercetări şi teste severe. Filosoful a subliniat rolul important al argumentelor negative în cadrul ştiinţei, ca şi faptul că o creştere continuă este esenţială pentru caracterul raţional şi empiric al cunoaşterii ştiinţifice.

Aşadar, cunoaşterea poate spori şi ştiinţa poate progresa, tocmai pentru că putem învăţa din greşeli. Creşterea cunoaşterii ştiinţifice nu este un proces repetitiv, nici cumulativ, ci este un proces de eliminare a erorilor, deci nu este vorba de acumularea de observaţii, ci de răsturnarea repetată a teoriilor ştiinţifice şi de înlocuirea lor cu altele mai bune sau mai satisfăcătoare. Astfel, în măsura în care învăţăm din greşelile noastre creşte şi cunoaşterea noastră, chiar dacă nu putem niciodată să cunoaştem cu certitudine. K. Popper susţine că în ştiinţă dispunem de un criteriu al progresului şi anume, putem şti despre o teorie încă neverificată, că dacă trece cu succes anumite teste atunci va fi mai bună decât o altă teorie. Iar o teorie îşi aduce contribuţia cea mai durabilă la creşterea cunoaşterii ştiinţifice dacă dă naştere la noi probleme. La întrebarea cum creşte cunoaşterea noastră, soluţia pe care o propune este o schemă simplificată a metodei încercărilor şi eliminării erorilor: $P_1 \rightarrow TT \rightarrow EE \rightarrow P_2$

K. Popper explică: „pornim de la o problemă, fie teoretică, fie practică, [P_1] pe care încercăm s-o rezolvăm prin producerea unei teorii ipotetice care constituie totodată soluţia noastră ipotetică [TT]; aceasta este deci baza încercării. Apoi supunem teoria noastră testării, încercând s-o infirmăm: aceasta este metoda critică a eliminării erorilor [EE]. Ca rezultat al acestui întreg proces apare o nouă problemă, P_2 (sau poate mai multe noi probleme). Progresul realizat, echivalent cu creşterea cunoaşterii noastre, poate fi de regulă estimat prin măsurarea distanţei dintre P_1 şi P_2, după care vom şti dacă am înregistrat vreun progres. Pe scurt, conform schemei noastre, cunoaşterea începe cu probleme şi sfârşeşte (în măsura în care ea se sfârşeşte vreodată) cu probleme." (17)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Nu putem omite să amintim şi cele mai semnificative concluzii ale lui K. Popper cu privire la izvoarele cunoaşterii omeneşti (18) şi anume: nu există surse ultime ale cunoaşterii, orice izvor, orice impuls fiind binevenite pentru noi, acestea trebuind însă să formeze şi obiectul verificării critice; problemele epistemologiei nu au de fapt nimic de-a face cu sursele; tradiţia este cea mai importantă sursă a cunoaşterii noastre, aceasta din urmă nefiind posibilă fără tradiţie; progresul ştiinţei constă în modificarea, în corectarea cunoştinţelor noastre anterioare; claritatea reprezintă o valoare intelectuală în sine, dar nu şi exactitatea şi precizia; orice soluţie a unei probleme creează probleme noi, nerezolvate, cu atât mai interesante, cu cât a fost mai dificilă problema iniţială, iar soluţia mai curajoasă.

K. Popper face distincţie între cunoaşterea subiectivă care ar trebui mai degrabă numită „cunoaştere a organismului" pentru că ea constă din dispoziţiile, aşteptările, ipotezele proprii organismului uman şi cunoaşterea obiectivă care constă din conţinutul logic al teoriilor, ipotezelor sau supoziţiilor noastre şi chiar din conţinutul logic al codului nostru genetic şi poate fi definită ca sumă a ideilor ce au un grad de concordanţă cu realitatea. Când afirmăm ceea ce gândim, când scriem sau tipărim ceea ce gândim, cunoaşterea subiectivă se obiectivează. Cunoaşterea subiectivă presupune existenţa unui subiect al cunoaşterii în timp ce cunoaşterea obiectivă este total independentă de pretenţia oricui de a şti, este cunoaştere fără un cunoscător sau subiect al cunoaşterii, este independentă de credinţele sau dispoziţiile oricui de a consimţi, de a afirma sau de a acţiona.

K. Popper consideră că scopul ştiinţei este apropierea de adevăr, iar sarcina metodei empirice este evaluarea teoriilor din punctul de vedere al apropierii lor de adevăr. Problemele centrale ale teoriei cunoaşterii sunt în concepţia filosofului problemele teoriei metodei ştiinţei, ale metodologiei ştiinţei sau logicii cercetării: formularea criteriului de demarcaţie dintre teoriile

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ştiinţei empirice şi teoriile speculative şi criteriile evaluării comparative a teoriilor ştiinţelor empirice din punctul de vedere al apropierii lor de adevăr. Regula supremă a metodologiei sale este ca oamenii de ştiinţă să procedeze în toate împrejurările în aşa fel încât o eventuală falsificare a teoriei care este acceptată la un moment dat să nu fie împiedicată, ci stimulată.

În ciuda contribuţiei sale la dezvoltarea domeniului, se poate afirma, totuşi, că teoria cunoaşterii formulată de K. Popper este limitată în primul rând prin chiar obiectivele pe care şi le propune, teoria explicând ştiinţa sub un singur aspect, ca „ştiinţă eroică", ca formulare de ipoteze îndrăzneţe drept soluţii conjecturale ale unor probleme teoretice deosebit de importante şi ca punere în probă a acestor ipoteze prin propunerea unor teste tot mai severe. Aşa cum remarcă şi M. Flonta (19), K. Popper îngustează artificial domeniul teoriei cunoaşterii, susţinând, ca şi filosofii de orientare analitică, o distincţie rigidă între contextul genezei şi contextul întemeierii, între probleme de fapt (empirice) şi probleme de drept (filosofice) în cercetarea fenomenului ştiinţific. Iar în ceea ce priveşte viziunea sa istorică, în ciuda faptului că subliniază importanţa unei abordări istorice a studiului cunoaşterii, aceasta este abstractă, limitată şi inconsecventă.

Tot în secolul XX, reprezentanţii filosofiei analitice, în frunte cu întemeietorul acesteia, B. Russell, ale cărui scrieri au exercitat o influenţă considerabilă asupra gândirii din acea perioadă, urmăresc să explice demersul cunoaşterii plecând de la experienţă, astfel ei elaborând o epistemologie a cunoaşterii factuale. Se poate constata că pentru teoriile analitice ale cunoaşterii este comună nu doar analiza logică a limbajului, ci şi concepţia empiristă despre cunoaştere. (20)

Pe baza cercetărilor pe care le-a efectuat în domeniul logicii matematice şi al fundamentelor matematicii, B. Russell a dezvoltat atomismul logic care reprezintă în acelaşi timp o epistemologie empiristă, o teorie a semnificaţiei şi o ontologie pluralistă. Conform afirmaţiilor lui B. Russell, toate cunoştinţele

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

noastre despre lume pot şi trebuie să fie întemeiate pe judecăţi de percepţie (care exprimă date ale simţurilor), iar relaţia de întemeiere este concepută de filosof ca fiind o relaţie de natură inductivă; relaţia dintre date senzoriale şi cunoştinţe despre fapte este caracterizată în mod ambiguu; B. Russell apreciază că este mai potrivit ca datele senzoriale să fie caracterizate drept premise ale cunoştinţelor despre fapte, dar nu explică cum putem stabili o relaţie inferenţială între date senzoriale şi enunţuri.(21)

Pornind de la întrebarea „Există oare cunoaştere care să fie atât de sigură încât nici un om rezonabil să nu o poată pune la îndoială?", B. Russell constată că „întreaga cunoaştere trebuie construită pe convingerile noastre instinctive şi că, dacă acestea sunt respinse, nu rămâne nimic"(22), problema distincţiei dintre act şi obiect în gândirea noastră asupra lucrurilor având în viziunea sa o importanţă vitală, întreaga noastră capacitate de a cunoaşte fiind legată de aceasta.

În precizarea conceptului cunoaşterii, filosoful englez utilizează analiza conceptuală ca instrument de descoperire. C. Grecu (23) arată că, în varianta lui B. Russell, concepţia gnoseologică a atomismului logic poate fi redusă la următoarele idei: întâi, se face o deosebire netă între cele două tipuri de cunoaştere, cunoaştere directă (knowledge by acquaintance) şi cunoaştere prin descriere (knowledge by description). Primul tip reprezintă fundamentul cunoaşterii, ireductibil la altceva şi care nu are nevoie şi nici nu poate să fie justificat prin recurs la altceva în afară de experienţa senzorială directă, fiind format din propoziţii atomare. Al doilea tip de cunoaştere, cea indirectă sau prin descriere, are la bază cunoaşterea prin contact direct care oferă înţelesul iniţial al termenilor folosiţi într-o propoziţie. Este posibil să înţelegem o propoziţie pe care o auzim pentru prima dată şi pentru care nu găsim un fapt care să-i corespundă nemijlocit pentru că înţelegem prealabil componentele sale, prin intermediul unor descrieri în care se folosesc cuvinte şi expresii a căror semnificaţie o cunoaştem prin contact direct. Astfel, B. Russell

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

nota: „Putem să clasificăm sursele cunoaşterii noastre (...). Mai întâi, trebuie să distingem între cunoaşterea lucrurilor şi cunoaşterea adevărurilor. Fiecare are două tipuri, unul imediat şi unul derivat. Cunoaşterea imediată a lucrurilor, pe care am numit-o cunoaştere prin experienţă nemijlocită, constă din două tipuri, după cum lucrurile cunoscute sunt particulare sau universalii. (...) Cunoaşterea derivată a lucrurilor, pe care o numim cunoaştere prin descriere, presupune întotdeauna atât cunoaşterea nemijlocită a ceva, cât şi cunoaşterea de adevăruri. Cunoaşterea imediată de adevăruri poate fi numită cunoaştere intuitivă, iar adevărurile cunoscute în acest fel pot fi numite adevăruri intrinsec evidente.

Dacă teoria de mai sus este corectă, întreaga noastră cunoaştere de adevăruri depinde de cunoaşterea noastră intuitivă. (...) Astfel problemele legate de cunoaşterea adevărurilor sunt mai dificile decât acelea legate de cunoaşterea lucrurilor." (24)

J. Shand (25) observă că pentru B. Russell modul în care cunoaştem este el însuşi numai o mică parte a ceea ce cunoaştem şi că filosoful accepta faptul că ar putea exista lucruri pe care nu le putem cunoaşte, aceste opinii fiind în concordanţă cu respingerea de către el a idealismului, inclusiv a filosofiei lui Kant, ca şi cu anumite tendinţe ale empirismului.

Atomismul logic a dus la dezvoltarea logicii matematice, a semanticii logice, a logicii filosofice , ca şi la elaborarea şi aplicarea metodei analizei logice a limbajului, această orientare influenţând într-o mare măsură dezvoltarea filosofiei din secolul XX, dar a fost şi criticat, arată M. Flonta, pornindu-se de la aspecte precum faptul că presupusul limbaj ideal este o ficţiune care nu satisface exigenţele cunoaşterii ştiinţifice şi comune, nu există cunoaştere absolut directă şi nici un nivel ultim, bază absolută a întregii cunoaşteri, între limbaj şi realitate nu există o corespondenţă strictă, unu-la-unu; conceptele şi ideile abstracte sunt nu numai neeliminabile prin analiză, ci chiar absolut indispensabile în cunoaştere. (26)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În secolul XX apare şi unul dintre cele mai mari nume ale gândirii spaniole din toate timpurile: J. Ortega y Gasset.

Teoria filosofului spaniol despre cunoaştere propune ideea că lumea poate fi interpretată prin sisteme alternative de concepte, fiecare sistem fiind unic şi la fel de adevărat ca oricare altul. Singura realitate ultimă este viaţa individuală a fiecăruia (concept exprimat de el prin formula „Eu sunt eu şi circumstanţele mele"), arată A. Flew. (27) Bazându-se pe rezultate din biologie şi psihologie, J. Ortega y Gasset presupune că realitatea denotată prin termenul „subiect" este un „medium" epistemologic. Acest medium al cunoaşterii nu este nici activ, nici în întregime pasiv; nu este nici un vehicul care deformează, nici unul transparent al impresiilor exterioare. Poate fi comparat cu un ecran selectiv angajat fără încetare în a elimina ceea ce filosofii numesc „dat-ul". De aici posibilitatea de a considera fiecare subiect cunoscător ca o oglindă particulară şi totuşi fidelă a realităţii, care împiedică desigur distorsiunea conştientă şi deliberată. Pentru J. Ortega y Gasset, viaţa este imposibilă fără cunoaştere, deoarece cunoaşterea este, mai presus de orice, cunoaştere despre cum să acţionăm, sau în interpretarea lui J. Ferrater Mora (28), omul poate trăi aşa cum doreşte, dar el nu poate trăi fără a face tot posibilul pentru a risipi îndoielile care îl înconjoară mereu. De fapt, raţiunea a fost inventată de om pentru a contracara tendinţa sa de a arunca îndoieli asupra tuturor lucrurilor şi, în special, asupra lui însuşi. Raţiunea devine astfel singura posibilitate oferită omului pentru a-l ajuta să-şi continue existenţa pe terenul alunecos al vieţii sale. J. Ortega y Gasset consideră că raţiunea trebuie întotdeauna să fie concepută ca ceva funcţional în existenţa umană. Gândirea nu este ceva ce omul posedă şi utilizează în consecinţă, ci ceva la care el dă naştere cu toată silinţa, deoarece are nevoie de ea.

Filosoful a insistat asupra relaţiei dintre viaţa umană şi cunoaştere. În viziunea sa, cunoaşterea nu este declanşarea automată a mecanismelor psihologice ci, mai degrabă, o achiziţie

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

umană. Spre deosebire de Aristotel care considera că: "Toţi oamenii prin natură doresc să cunoască", J. Ortega y Gasset este de părere că dacă afirmaţia „Omul are o natură" este absurdă, atunci afirmaţia „Omul are o natură cunoscătoare" este una fără sens. Pe de o parte, cunoaşterea este definită ca o funcţie vitală, iar pe de altă parte, este considerată ca un proces cognitiv convenţional. Pentru a clarifica lucrurile în această privinţă, J. Ortega y Gasset a introdus câteva distincţii între cunoaştere şi gândire. Gândirea are un înţeles mai larg decât cunoaşterea. De fapt, cunoaşterea este numai o formă din bogata morfologie a gândirii. Şi, deoarece nici psihologia, nici logica, nici filosofia sau ştiinţa nu ne pot spune ce este cunoaşterea, suntem obligaţi să căutăm un răspuns la această întrebare în altă parte. Conform lui J. Ortega y Gasset, găsim răspunsul în acel element care străbate întreaga realitate umană: istoria. (29) Filosoful spaniol consideră că fenomenul pe care îl numim „cunoaştere", adică modul specific de gândire care utilizează concepte, analize logice şi argumente, a apărut într-o anumită fază a dezvoltării istorice a omului. În spatele haosului de impresii există o realitate stabilă numită „fiinţa" lucrurilor şi intelectul uman este singura posibilitate de a înţelege natura unei astfel de realităţi stabile. Numai filosofii greci au avut aceste credinţe într-o manieră suficient de radicală. J. Ortega y Gasset spune că aceştia au devenit cunoscători prin excelenţă. Ei ne-au transmis o moştenire splendidă pe care de atunci o consumăm peste măsură. Cunoaşterea este posibilă tocmai pentru că o fac posibilă caracterele esenţiale ale vieţii şi, în viziunea sa, categoriile vieţii sunt atât forme ale vieţii, cât şi condiţii ale posibilităţii cunoaşterii, ca şi ale oricărei activităţi mentale.

Viziunea lui J. Ortega y Gasset asupra cunoaşterii, ca de fapt întreaga sa operă, de o bogăţie şi o varietate aproape enciclopedică, este de o originalitate incontestabilă, reprezentând una dintre cele mai valoroase contribuţii din secolul XX la istoria filosofiei.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Concepţia celor trei filosofi, K. Popper, B. Russell şi J. Ortega y Gasset, asupra cunoaşterii, modul lor specific de abordare şi înţelegere a acestui fenomen au marcat evoluţia domeniului. Totuşi, dacă în prezent se pot include în tema cunoaşterii abordată filosofic şi elemente despre filosofia informaţiei, nu putem să nu remarcăm însă că acestea nu apar la nici unul dintre cei trei filosofi, aspect ce poate fi justificat prin faptul că, din punct de vedere istoric, aceştia nu aveau cum să atingă în abordarea temei cunoaşterii filosofia informaţiei.

4. Cunoaşterea în perioada contemporană

Dezvoltarea ştiinţei moderne a fost influenţată de o serie de factori de natură economică, instituţională, culturală şi socială, iar în societatea şi economia contemporană există numeroase tipuri de cunoaştere legate de multitudinea de discipline existente. În prezent, valorificarea potenţialului cognitiv al oamenilor prin cercetare şi învăţare continuă se află în centrul atenţiei specialiştilor care consideră că această reorientare a fost determinată de progresele din ştiinţă şi tehnologie care au evidenţiat limitele raţionalismului ştiinţific, ca metodă de validare a cunoaşterii, conştientizarea limitelor, dar şi a nocivităţii unei concepţii pur mecaniciste despre lume, contestarea existenţei unui model „linear" în relaţia dintre cercetarea fundamentală şi cercetarea aplicativă şi faptul că, adesea, cercetarea ştiinţifică fundamentală rămâne în urma dezvoltării tehnologice sau se bazează pe progresele realizate în tehnologie. (30)

Cunoaşterea, cunoştinţele, ştiinţa, cercetarea, învăţarea au astăzi roluri bine definite, făcându-se distincţie între ştiinţă (cunoaştere obiectivă stocată, sumă de idei constituite într-un sistem, care au un anumit grad de concordanţă cu realitatea), cercetare ştiinţifică şi învăţare (procese de creştere a gradului de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaştere obiectivă şi subiectivă). Cercetarea ştiinţifică a dus, în ultimele decenii, la o creştere considerabilă a cunoştinţelor din ştiinţele naturii sau din ştiinţele exacte. În ştiinţele socio-umane, în special cele privind fiinţa umană, cunoaşterea a progresat însă foarte puţin. Modalităţile de cercetare au cunoscut şi ele o evoluţie continuă. Dacă în secolele trecute erau utilizate conceptualizarea, analiza şi sinteza, abordarea monodisciplinară, în prezent, avem de-a face cu abordarea interdisciplinară şi recursul la modele şi aceasta datorită complexităţii fenomenelor care sunt avute în vedere. Activităţile cunoscute sub denumirea de cercetare-dezvoltare şi anume cercetarea fundamentală, cercetarea aplicativă, dezvoltarea experimentală şi, mai nou, cercetarea fundamentală orientată au ca principale produse cunoaşterea ca atare, apoi noile tehnologii, invenţiile şi inovaţiile, iar ca medii instituţionale majore în care se realizează aceste activităţi pot fi amintite: instituţiile de învăţământ superior, institutele de cercetare publice şi firmele. (31)

Tendinţa actuală este spre cercetarea aplicativă astfel încât se poate vorbi de o înlocuire treptată a cercetării propulsate de ştiinţă cu cercetarea propulsată de societate. În acest context, G. Martinotti defineşte cunoaşterea drept „sistem de informaţii şi date interconectate" (32) şi distinge trei tipuri de cunoaştere: cunoaşterea organizată (cunoaşterea obiectivată din lumea ştiinţei şi a învăţământului superior, produsă, acumulată şi transmisă într-o manieră sistematică, conştientizată), cunoaşterea organizaţională (cunoaşterea ca proces de organizare a activităţii în cadrul organizaţiilor şi, în acelaşi timp, cunoaşterea ca progres în organizarea şi conducerea societăţii în ansamblu) şi cunoaşterea diseminată (apare datorită faptului că cele două activităţi principale care produc şi diseminează cunoaşterea, cercetarea şi activitatea didactică, nu mai sunt activităţi complet autonome, desfăşurate în relativă izolare instituţională). O altă perspectivă asupra cunoaşterii oferă P. Drucker care arată că prin cunoaştere

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

se înțelege acum „informație efectivă în acțiune, informație concentrată pe rezultate, văzută în afara persoanei, cu rol în societate și economie sau în promovarea cunoașterii înseși" (33) și menționează trei tipuri de cunoștințe noi: cele legate de îmbunătățirea continuă a procesului, produsului, serviciului; cele legate de exploatarea continuă a cunoștințelor existente, în scopul dezvoltării de noi și diferite produse, procese și servicii, și inovația propriu-zisă, adică aplicarea cunoștințelor pentru a produce noi cunoștințe.

Schimbările determinate la nivel social de revoluțiile industrială, a productivității și cea managerială au avut ca rezultat societatea post-capitalistă a cunoașterii. Dintre elementele ce caracterizează societatea contemporană pot fi amintite câteva extrem de semnificative: bunurile care fac obiectul schimbului sunt fluxuri informaționale ce leagă diferiți indivizi; evoluția profesiilor dinspre activități fizice spre activități intens intelectualizate și spre noi domenii de interes, interdisciplinare, legate în special de om (în calitate de capital uman) și de relațiile sale complexe cu mediul său natural și social, mutația de la organizații de tip clasic, specializate monofuncțional spre parteneriate bazate pe cercetare-dezvoltare-inovare etc. (34)

Actuala reorganizare a cunoașterii umane are la bază noile instrumente de manipulare, depozitare și diseminare a informației, dar și alte elemente. G. L. Sabău arată că de la cunoașterea subiectivă evoluția a fost spre cea obiectivă specifică raționalismului științific și acum spre cea diseminată social, specifică societății post-industriale. „Acest tip de cunoaștere, obținut prin continua reconfigurare a cunoștințelor de către parteneriate și alianțe de cercetare în contextul rezolvării unor probleme complexe, interdisciplinare, stă în prezent la baza procesului de trecere la societatea cunoașterii." (35)

Noul mod de producere a cunoașterii poate fi caracterizat prin câteva trăsături principale evidențiate de M. Gibbons (36):

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

producerea cunoaşterii în contextul aplicării; caracterul transdisciplinar al abordării; eterogenitatea şi diversitatea instituţiilor care participă la cercetare; un grad mai mare de responsabilitate socială privind priorităţile de cercetare şi consecinţele acesteia; şi un sistem mai larg (social) de control al calităţii actului de cercetare. Iar procesul de reconfigurare a cunoaşterii se desfăşoară nu doar în universităţi şi institute de cercetare, ci şi în firme de consultanţă şi cercetare, în industrie şi agenţii guvernamentale sau în cadrul unor parteneriate şi alianţe formate între aceste categorii de instituţii. Se conturează un sistem de producere a cunoaşterii distribuit social, având loc astfel o fuziune între rolul universităţii (furnizoare de învăţământ superior generalizat şi de cercetare fundamentală) şi cel al altor instituţii care produc cunoaştere specializată (cercetare aplicativă şi formare la locul de muncă). Organizarea unor sisteme de promovare a cunoaşterii prin integrarea educaţiei, cercetării şi inovaţiei şi asigurarea competitivităţii acestora capătă o importanţă tot mai mare, în contextul în care producerea şi diseminarea cunoaşterii dobândesc un caracter tot mai global. (37)

Problematica cunoaşterii este foarte complexă şi, de asemenea, inepuizabilă, iar progresul în lume are la bază, fără îndoială, acumularea de cunoaştere ştiinţifică şi tehnologii tot mai performante de exploatare a acesteia. Se observă, însă, că pe măsură ce se intensifică acest proces de acumulare a cunoaşterii ştiinţifice, realitatea descoperită prin cunoaştere devine tot mai complicată.

Din perspectivă istorică nu putem să nu remarcăm superioritatea momentului actual în evoluţia cunoaşterii prin atenţia acordată în întreaga lume acestui fenomen, prin conştientizarea cunoaşterii ca posibilă soluţie a problemelor cu care omenirea se va confrunta în viitor, prin accentul care se pune pe învăţarea continuă şi cercetarea ştiinţifică, prin importanţa pe care producerea şi utilizarea cunoştinţelor au dobândit-o.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

5. Cunoaşterea şi componentele sale

5.1. Date. Informaţie. Cunoaştere

În prezent, cunoaşterea este singura resursă care poate oferi un avantaj durabil. Spre deosebire de bunurile materiale care se diminuează odată cu utilizarea, bunurile de cunoaştere cresc pe măsură ce sunt folosite. O distincţie care trebuie făcută atunci când abordăm noţiunea de cunoaştere este aceea că, deşi este înrudită cu amândouă, cunoaşterea nu reprezintă acelaşi lucru nici cu datele, nici cu informaţia, şi, de asemenea, trebuie reţinut că aceste trei noţiuni nu sunt concepte interşanjabile. Adesea, succesul şi eşecul organizaţional pot să depindă de măsura în care ştim de care dintre ele avem nevoie, pe care o avem şi ceea ce putem sau nu putem face fără fiecare dintre ele. Pe lângă cele trei entităţi, în literatura de specialitate (38) sunt amintite şi alte noţiuni precum înţelepciune, înţelegere, decizie, acţiune etc. Dacă primele două sunt incluse în cunoaştere, decizia şi acţiunea pot fi puse mai degrabă într-o categorie diferită, de lucruri pe care le facem cu ajutorul cunoaşterii.

M. Bonaventura consideră că nici datele şi nici informaţiile de unele singure nu ar trebui să fie considerate drept cunoaştere. El spune că informaţia reprezintă mai degrabă potenţialul pentru cunoaştere, cu observaţia că informaţia va trebui să fie studiată, cercetată, dezvoltată şi aplicată, astfel „Cunoaşterea poate fi apoi considerată ca rezultat al unei bucle continue a feedback-ului care rafinează informaţia, prin aplicarea acelei informaţii." (39) D. Badenoch, alături de alţi specialişti, percepe informaţia ca fiind personală, individuală, ceea ce ar putea să facă dificilă utilizarea, valorificarea sa. Cunoaşterea este descrisă ca o stare dinamică care se modifică singură, schimbându-se în cursul achiziţiei de informaţie. (40) În încercarea de a defini atât cunoaşterea cât şi informaţia, T. Stonier pare a fi enunţat cea mai

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

simplă definiţie dintre toate şi anume: „cunoaşterea reprezintă informaţie organizată în mintea oamenilor". (41)

Dificultatea de a defini cunoaşterea provine şi din faptul că numeroase discipline utilizează acest termen pentru a indica lucruri diferite. Considerăm însă că pentru demersul de faţă importantă este clarificarea celor trei noţiuni de bază – date, informaţie şi cunoaştere – şi a relaţiilor dintre ele.

5.2. Datele

Datele reprezintă un set de fapte diferite, obiective, în legătură cu evenimente şi, într-un context organizaţional, ele pot fi descrise ca înregistrări structurate ale tranzacţiilor. În organizaţiile moderne, datele sunt stocate într-un anumit tip de sistem tehnologic, fiind introduse în sistem de diverse departamente. De administrarea datelor se ocupau până de curând departamentele centrale ale sistemelor de informare şi tot acestea răspundeau cererilor de date venite din interiorul organizaţiei. În momentul de faţă, tendinţa este ca datele să fie mai puţin centralizate şi disponibile la cerere prin intermediul calculatoarelor aflate la dispoziţia angajaţilor. Din punct de vedere cantitativ, organizaţiile evaluează managementul datelor raportându-le la cost, viteză şi capacitate, iar măsurătorile calitative privesc caracterul oportun, relevanţa şi claritatea lor. Toate organizaţiile au nevoie de date, dar în timp ce unele industrii sunt dependente de ele (bănci, companii de asigurări, servicii publice, agenţii guvernamentale), altele consideră că prea multe date fac mai dificilă identificarea şi înţelegerea celor care au într-adevăr importanţă. T. Davenport şi L. Prusak (42) consideră că deşi datele nu oferă nici o interpretare şi nici o bază pentru acţiune, ele sunt importante pentru că reprezintă materia primă pentru crearea de informaţii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

5.3. Informaţia

Informaţia constituie una dintre noţiunile fundamentale ale contemporaneităţii. Informaţia şi accesul la informaţie au devenit treptat factori de progres pentru toate domeniile de activitate, utilizarea acestei resurse fiind o caracteristică comună. Iar în contextul societăţii informaţionale şi al competiţiei înregistrate la toate nivelurile, cu atât mai mult orientarea tuturor zonelor de activitate către utilizarea şi procesarea informaţiei este un element definitoriu.

În funcţie de perspectivele considerării şi de domeniile de aplicaţie, informaţia are diverse sensuri şi diverse definiţii. Astfel, conceptul de informaţie a fost analizat la numeroase niveluri ştiinţifice teoria informaţiei, teoria comunicării, teoria cunoaşterii, logica, semantica. Astăzi, acest concept este utilizat în toate domeniile ştiinţei: în genetică, în medicină, în economie, în matematică, în informatică, în statistică, în sociologie, în organizare, în politică etc. În acest sens, I. Stoica constată generalizarea implicării factorului informaţie în zonele creatoare ale tuturor câmpurilor de cunoaştere şi experienţă umană şi arată că: „Relativ recenta conştientizare a statutului informaţiei, ca resursă fundamentală şi inepuizabilă, a introdus opţiuni noi in dezvoltarea societăţii, abordări bazate pe concepte intens productive, cum ar fi interdisciplinaritatea, sistemismul, ecologismul, creativitatea etc., toate pornind de la o altă considerare a informaţiei în universul uman." (43)

Noţiunea de informaţie este dificil de definit datorită caracterului său abstract, diversei răspândiri şi largii utilizări, dar şi datorită semnificaţiilor şi sensurilor mai complexe recent dobândite. V. Stancovici (44) observa că, cel mai adesea, tratatele definesc informaţia în limbaj matematic, în timp ce dicţionarele uzuale nu o definesc, ci o explică, iar V. Săhleanu (45) constata că noţiunea de informaţie se pretează unor interpretări variate, de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

la una vulgară la una abstractă, aproape fiecare cercetător având un punct de vedere asupra ei.

Termenul *informaţie* provine din limba latină şi conform *Dicţionarului Explicativ al Limbii Române* înseamnă „1. Comunicare, veste, ştire care pune pe cineva la curent cu o situaţie; 2. Lămurire asupra unei persoane sau asupra unui lucru; totalitatea materialului de informare şi de documentare; izvoare, surse; 3. Fiecare dintre elementele noi, în raport cu cunoştinţele prealabile, cuprinse în semnificaţia unui simbol sau a unui grup de simboluri (text scris, mesaj vorbit, imagini plastice, indicaţie a unui instrument etc.)". (46)

Aşa cum a fost el utilizat de-a lungul timpului în diferite discipline, conceptul de informaţie a prezentat multă vreme, după cum remarcă şi N. Drăgulănescu „un caracter fluu, heteroclit, ambiguu şi polivalent, conservând în acelaşi timp o valoare euristică considerabilă". (47) În caracterizarea informaţiei, C. Bârliba (48) se opreşte însă asupra a două dimensiuni esenţiale: aspectul cantitativ şi calitativ şi acela comunicativ sau noncomunicativ, şi remarcă faptul că sensul original al noţiunii de informaţie acela de „noutate", „anunţ", vizează, în principal, aspectul comunicativ şi, în acelaşi timp, calitativ.

Înainte de apariţia ciberneticii, K. Popper analiza unele momente şi dimensiuni ale „descoperirii ştiinţifice" în termeni care l-au condus şi spre angajarea expresă a termenului de informaţie. K. Popper a distins trei lumi: prima lume obiectele fizice, a doua lume stările subiective ale spiritului şi a treia lume cunoaşterea obiectivă (conţinuturile logice ale cărţilor, revistelor, ziarelor etc.). (49) Informaţia poate fi considerată fie ca un obiect fizic al lumii întâi (documentele însele), o stare subiectivă a spiritului din a doua lume (imaginea mentală transmisă prin documente) sau un proces reprezentând acţiunea celei de-a treia lumi asupra celei de-a doua. În acest sens, informaţia poate fi: „un produs, o operaţie, un proces, comunicarea unei persoane cu

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

alta, transmiterea unui mesaj, schimbarea unei imagini mentale, răspunsul la o întrebare, rezultatele unei experienţe, un test, o caracteristică, raritatea unui mesaj primit, utilitatea răspunsului la o întrebare sau a consecinţelor unei decizii etc." (50)

La nivel filosofic se consideră că „informaţia este acea entitate existenţială care, pe fondul produselor mişcării de reflectare, se naşte în contextele situaţiei semiotice, se instituie în câmpul semnelor şi/sau semnalelor şi devine conţinut şi esenţă ale oricărei comunicări". (51) Şt. Vlăduţescu (52) arată că informaţia ne apare ca un ansamblu coerent, coeziv şi unitar de semnificaţii gnozice, caracterizate prin noutate, relevanţă şi utilitate, referitoare la stări, situaţii, obiecte, fenomene, fapte, probleme, evenimente sau persoane.

Se poate remarca faptul că mulţi specialişti, în încercarea de a defini informaţia, se folosesc de termenul cunoştinţă. Astfel, Y. Fr. Le Coadic spune că „informaţia este o cunoştinţă înregistrată sub formă scrisă (tipărită sau digitală), orală sau audiovizuală. Informaţia comportă un element de sens. Este o semnificaţie transmisă unei fiinţe conştiente prin intermediul unui mesaj înscris pe un suport spaţio-temporal: tipărit, semnal electric, unde sonore etc." (53) Dintr-o perspectivă mai apropiată de teoriile comunicării, D. A. Kemp propune următoarele variante pentru definirea informaţiei: „a. un proces de comunicare cu înţeles între un emiţător şi un receptor; b. o entitate abstractă, ceea ce trece de la emiţător spre receptor şi c. rezultatul unor procese aplicate unei colecţii de date. Datele sunt materia primă care este prelucrată pentru a deveni informaţie utilă pe care se pot baza decizii şi acţiuni. Procesele se referă la calculare şi organizare." (54)

Construcţia, comunicarea şi utilizarea informaţiei sunt trei procese care se potenţează succesiv şi se succed la infinit, alimentând procesul cunoaşterii. Din perspectivă gnoseologică şi epistemologică, orice informaţie este o cunoaştere, dar

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

nu orice cunoaştere este o informaţie; din perspectivă ontologică şi cosmologică, orice informaţie este o cunoaştere şi orice cunoaştere este o informaţie, este de părere V. Stancovici care consideră că astfel cunoaşterea umană începe cu informaţie sensibilă, continuă cu informaţie vitală şi se finalizează în informaţie fundamentală. „La nivelul informaţiei sensibile se desfăşoară un proces de recepţie, în care experienţa empirică este unica sursă de cunoaştere; la nivelul informaţiei vitale, informaţia sensibilă este gândită şi înţeleasă în substratul ei cauzal, iar la nivelul informaţiei fundamentale, înţelegerea merge până la sesizarea conştientă a universalului din obiecte." (55)

Au fost identificate trei aspecte ale conceptului de informaţie (56): aspectul sintactic succesiunea impusă semnalelor grafice, auditive ori electrice de către emiţător, aspectul semantic semnificaţia care le este acordată semnalelor pe baza convenţiilor sociale, şi aspectul pragmatic ceea ce se întâmplă cu informaţia primită sau efectul acesteia asupra receptorului, dar şi o serie de funcţii ale informaţiei (57) dintre care menţionăm funcţia informativă, funcţia socială, funcţia culturală şi funcţia internaţională.

În spaţiul teoretic informaţional sunt menţionate numeroase tipuri de informaţie (58): informaţie cibernetică şi noncibernetică, informaţie utilă şi inutilă, tehnică, semantică, actuală, potenţială, originală şi reprodusă, veche şi nouă, condensată şi rarefiată, de structură şi de semnal. Alte studii evidenţiază informaţia ca actuală, genetică, documentară, ideală, tehnico-ştiinţifică, potenţială, pragmatică, liberă semantică, sintactică, socială, subiectivă, fizică, empirică, de adâncime, de performanţă, materializată, statistică. În contextul relaţiilor complexe dintre ştiinţă şi tehnologie care influenţează procesul de instruire, este menţionată informaţia intradisciplinară, interdisciplinară şi transdisciplinară. V. Stancovici distinge genurile informaţiei cognitive: informaţie cognitivă de adaptare, informaţie cognitivă vitală sau ştiinţifică şi informaţie

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cognitivă fundamentală, care sunt de fapt trepte ale abstractizării informației. El arată că „informația cognitivă este și obiect și subiect și metodă a cunoașterii, și expresie a cunoașterii, exprimare a ei, limbajul în care se transmite cunoașterea. Informația de intrare reprezintă măsura orientării omului în Univers, pe când informația de ieșire reprezintă măsura culturii lui. Omul asimilează informație ca să cunoască și cunoaște ca să trăiască, dar dovedește că trăiește, că este, că este o existență certă, umană, numai în măsura în care informează mediul înconjurător că într-adevăr trăiește, adică numai în măsura în care se transformă din receptor în emițător de informație." (59)

La nivelul tuturor domeniilor care lucrează cu informații – știință și tehnologie, cultură și educație, massmedia –, acestea pot fi identificate în trei ipostaze distincte. (60) Întotdeauna există o informație originară așa cum există ea în ontic și care urmează să fie transpusă în mesaj, fiind astfel sortită comunicării, o informație circulantă între emițător și receptor, și o informație receptată așa cum o recepționează beneficiarul mesajului. Scopurile emisiei sau utilizării informației pot fi diverse: publicitatea, educația, luarea de decizii, divertismentul etc., iar obiectul său poate fi domeniul științific, tehnic, artistic, cultural. Însă independent de scopul final al informației (plăcerea de a cunoaște, dorința de a fi la curent cu ultimele rezultate ale cercetării etc.), scopul său primar, consideră Y. Fr. Le Coadic (61), rămâne înțelegerea sensului sau al ființelor în semnificația lor, adică rămâne cunoașterea, suportul informației transmise reprezentând doar mijlocul.

Analizată din diverse unghiuri: temporale, istorice, economice, sociologice, legale, semiologice, psihologice, tehnologice, cantitative, calitative etc., informația posedă o serie de caracteristici. (62) Din perspectiva studiului de față, considerăm că este importantă evidențierea acelora care au în vedere proprietățile informației (probabilitate, pertinență,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

compatibilitate, exhaustivitate, redundanță, complexitate etc.), apoi faptul că informația constituie obiectul anumitor activități (generare, achiziție, organizare, exploatare, transmitere, difuzare), se supune anumitor fenomene (înțelegere, reținere, uitare), este memorizată de manieră individuală (de exemplu, creierul) sau instituțională (de exemplu, centre de documentare, biblioteci etc.), poate fi consumată imediat sau reutilizată, este consemnată pe un suport material (tăblițe de argilă, papirus, piele, hârtie, suport magnetic, optic etc.). În prezent, se poate constata că indiferent de unghiul abordării două caracteristici majore descriu informația (63): explozia sa cantitativă (adică ceea ce numim în mod obișnuit explozie informațională, fenomen de creștere exponențială) și implozia timpului de comunicare (fenomen caracterizat prin viteza transmiterii informației și abolirea obstacolelor de spațiu și timp.)

Unii analiști (64) sunt de părere că în actul de comunicare se pot distinge două grade deosebite de transfer al informației: transferul semnificației și transferul sensului cunoașterii. Fără acest conținut de semnificație și sens nu există comunicare și nici nu poate fi vorba de transfer de informație. În momentul de față, având în vedere nivelul atins de cercetarea științifică, informația trebuie să îndeplinească trei condiții: să fie scurtă, rapidă și exactă.

Colectarea, prelucrarea, transmiterea, și stocarea foarte repede a unor mari cantități de informație de orice tip (texte, sunete, imagini) sunt posibile astăzi datorită suporturilor imateriale ale informației și noilor tehnologii. Informația și comunicarea sunt de aceeași vârstă cu omenirea. Ceea ce s-a schimbat de-a lungul secolelor și, în special, în ultimele decenii sunt modalitățile și amploarea cu care informația este produsă, colectată, prelucrată, păstrată și difuzată.

Din punct de vedere istoric, informația a însoțit întotdeauna cele mai simple activități umane legate de producerea valorilor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

materiale şi spirituale. În acest sens, V. Stancovici notează că: „Prelucrarea logică a semnalelor recepţionate şi transformarea lor în mesaje şi apoi în informaţii au o întreagă istorie, confundată cu însăşi istoria culturii şi civilizaţiei umane. Tot ceea ce a creat şi creează omul reprezintă informaţie prelucrată. Munca, ştiinţa, tehnica, civilizaţia, filosofia, religia, logica, estetica, morala, politica, într-un cuvânt întregul fenomen de cultură, nu reprezintă decât forme diferite de limbaje în care sunt exprimate informaţiile recepţionate, prelucrate şi emise de om la un moment dat. În Univers, omul joacă rol de receptor şi în acelaşi timp de creator şi emiţător de informaţie. El primeşte şi emite informaţie. Omul prelucrează şi transformă informaţia în funcţie de nevoile sale specifice." (65)

5.4. Valoarea informaţiei

Înţelegerea informaţiei ca fenomen depinde de înţelegerea funcţiilor emiţătorilor şi ale receptorilor, ca şi a relaţiilor dintre aceştia. D. A. Kemp (66) consideră că adevărata valoare a informaţiei depinde numai de receptor, de abilităţile şi oportunităţile care transformă valoarea potenţială în beneficiu vizibil şi calculabil şi sugerează ca abordare posibilă în privinţa măsurării informaţiei observarea efectului pe care îl are asupra receptorului. Aşadar, valoarea şi utilitatea informaţiei nu constituie o simplă funcţie, dată fiind dependenţa de factori care sunt legaţi de receptor, fie individ sau organizaţie. J. Feather (67) este de părere că atunci când este independentă de mediul său de stocare, transmitere şi regăsire, trebuie să-i atribuim o valoare informaţiei pentru că doar în această stare are o existenţă separată. De exemplu, un furnizor sau un editor fixează costul unei cărţi, dar valoarea informaţiei pe care aceasta o conţine este un aspect asupra căruia se va pronunţa cumpărătorul sau utilizatorul final.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Din acest motiv, valoarea informației este un concept nesigur, care nu poate fi ușor cuantificat. Ea poate crește pe măsură ce devine mai comună și depinde de adaptabilitatea și disponibilitatea sa.

Informația este o marfă care este vândută și cumpărată. Faptul că, spre deosebire de bunurile economice care prin definiție sunt disponibile în mod limitat, consumul ducând la epuizarea lor, informația este o sursă care nu numai că nu se epuizează, ci mai mult decât atât, se amplifică prin utilizare, îi face totuși pe unii cercetători să nu o considere un bun economic. Poate fi amintit aici și paradoxul formulat de Brillouin, al multiplicării informației din nimic, în procesul de tipărire, dacă aceasta nu dispare ca atare la nivelul manuscrisului original. Alții spun că informația nu poate fi un bun economic, ea este un bun colectiv pentru că odată creată, informația este prin natura sa accesibilă tuturor. Reținem însă faptul că informația poate fi considerată și un bun economic și atunci când afirmăm acest lucru ne bazăm pe o serie de proprietăți specifice ale sale asupra cărora cercetătorii au atras atenția:

- „informația poate circula între oameni, dar a oferi informație nu înseamnă că nu mai ai acea informație;
- informația poate fi multiplicată;
- consumul poate duce la creșterea cantității de informație;
- informația nu necesită materii prime sau surse de energie;
- informația poate fi transportată relativ simplu;
- informația pretinde un alt tip de administrare decât bunurile materiale". (68)

Din perspectiva activităților de piață, informația este însă un bun economic. Deoarece prezintă utilitate ca resursă, fiind folosită de către oameni în scopuri de cunoaștere, decizie sau acțiune, iar obținerea ei presupune efort uman și cheltuieli, informația este un bun economic. După cum se arată și în *Dicționarul de economie*, resursele informaționale au statut de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

active intangibile (invizibile) şi, faţă de bunurile corporale, prezintă o serie de particularităţi: „costuri înalte pentru producere, dar relativ reduse pentru înregistrare şi reproducere; caracter perisabil, fiind supuse rapid uzurii morale; consum nedistructiv, diseminare prin multiplicare, deţinătorii iniţiali nefiind deposedaţi de utilitatea transferată altor subiecţi receptori". (69)

Aşadar, informaţia nu este o marfă ca oricare alta şi ea trebuie, în consecinţă, analizată, tratată şi evaluată din alte perspective. În acest sens, I. Stoica notează următoarele aspecte: „Aserţiunea că informaţia este o marfă ca oricare alta se clatină vizibil. O marfă care nu se uzează şi care nu poate fi distrusă trebuie cercetată din unghiuri noi. O marfă care poate fi codificată şi abstractizată se supune, cu siguranţă, unor legi diferite decât cele care guvernează alte mărfuri. O marfă abstractă care poate produce efecte concrete, schimbându-şi permanent şi radical starea de agregare necesită alte unităţi de măsură şi evaluare, alte comportamente. O marfă care poate fi utilizată de un număr infinit de ori, de utilizatori diferiţi, în acelaşi timp, în împrejurări diferite şi cu scopuri diferite, probând însuşiri de ubicuitate, relevanţă şi eficienţă, pe care nu le are nici o altă categorie de bunuri, impune alte legături şi alte evoluţii." (70)

În organizaţii, informaţia se deplasează prin reţele hard (acestea au o infrastructură vizibilă şi precisă, de exemplu, cabluri, antene satelit, oficii poştale, adrese, cutii de poştă electronică) şi soft (acestea sunt mai puţin formale şi vizibile; sunt ad-hoc).

Informaţia are înţeles şi este organizată pentru un anumit scop. Când li se adaugă înţeles datelor, acestea devin informaţie. T. Davenport şi L. Prusak (71) arată că datele sunt transformate în informaţie când li se adaugă valoare şi ei sugerează cinci metode importante: prin contextualizare, prin categorizare, prin calculare, prin corectare şi prin condensare.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

5.5. Cunoaşterea

Cunoaşterea este mai largă, mai adâncă şi mai bogată decât datele sau informaţia şi a fost definită în context organizaţional ca „un mixt, un amestec fluid de experienţă adaptată, valori, informaţie contextuală şi înţelegere care oferă un cadru pentru evaluarea şi încorporarea noilor experienţe şi informaţii. Îşi are originea şi este aplicată în mintea cunoscătorilor. În organizaţii, adesea, este întipărită nu numai în documente ci, de asemenea, o găsim în procese, practici şi norme organizaţionale". (72)

Alte două definiţii ale cunoaşterii formulate de Fr. Horibe şi D. Leonard Barton surprind, de asemenea, foarte bine fenomenul, ca şi relaţiile sale cu informaţia, faptul că informaţia şi experienţa stau la baza cunoaşterii: „Cunoaşterea este un corp de informaţii, tehnici şi experienţe care fuzionează în jurul unui subiect particular" (Fr. Horibe) (73); „Cunoaşterea este infor-maţie care este relevantă, se poate acţiona pe baza ei şi este probabil sa fie parţial tacită nu explicită sau codificată". (D. Leonard Barton) (74)

Cunoaşterea derivă din informaţie, iar transformarea are loc prin procese care au în vedere: comparare, consecinţe, conexiuni, conversaţie etc. Activităţile de creare a cunoaşterii au loc numai în şi între oameni, iar furnizarea ei se face prin mijloace de comunicare structurate precum cărţi şi documente, dar şi prin contacte directe între persoane care merg de la conversaţie la ucenicie. Cunoaşterea este valoroasă pentru că este mai aproape de acţiune şi ea ar trebui, spun unii cercetători, să fie evaluată în funcţie de deciziile sau acţiunile la care duce. (75)

Considerăm deosebit de pertinente observaţiile făcute în legătură cu fenomenul cunoaşterii de către T. Davenport şi L. Prusak. (76) Astfel, cei doi americani insistă asupra faptului că noua tehnologie a informaţiei este un fel de „conductă" şi sistem de stocare pentru schimbul de cunoaştere, iar compararea cunoaşterii cu un sistem viu care creşte şi se schimbă pe măsură ce interacţionează cu mediul este extrem de utilă în înţelegerea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

acestui fenomen. Pentru stadiul actual în conştientizarea cunoaşterii ca acel ceva care face ca organizaţia să funcţioneze, elemente de primă importanţă sunt recunoaşterea sa în mod explicit ca bun colectiv şi înţelegerea nevoii de a o administra şi investi cu o foarte mare atenţie.

Faptul că cele trei noţiuni: date, informaţie şi cunoaştere reprezintă etape strâns legate şi complementare, jucând roluri esenţiale în procesul de luare a deciziilor a fost ilustrat de D. A. Wilson (77) prin noţiunea de ierarhie procesuală (Figura 1) şi anume prin selectarea şi analizarea datelor poate fi produsă informaţie; prin selectarea şi combinarea informaţiilor poate fi generată cunoaştere; şi pe baza acesteia pot fi luate decizii şi pot fi întreprinse acţiuni.

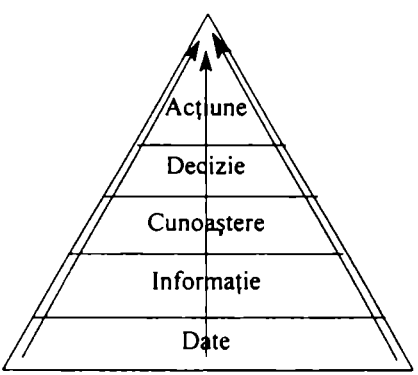


Figura 1. Ierarhia procesuală
Adaptare după D. A. Wilson, 1996

Rezumând, am putea spune că datele reprezintă simple observaţii, uşor de organizat, uşor de captat, adesea cantitative, uşor de transferat către maşini şi uşor de transformat. Informaţia este un stoc de date cu relevanţă şi scop sau constituie date puse într-un context. Se transformă în cunoaştere prin comparaţie, analiză, reflexie, sinteză, relaţii şi comunicare. Cunoaşterea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

reprezintă o lume exactă, este universală şi obiectivă, vine dintr-un proces de informare, îmbunătăţeşte rezolvarea problemelor şi poate fi partajată. Este informaţie valoroasă care apare în reflecţia intelectuală şi sinteza ei este importantă. Este dificil de organizat, dificil de transferat către maşini, adesea tacită şi dificil de transformat. Cunoaşterea ne ajută să lucrăm nu mai mult, ci „mai inteligent„: prin decizii mai bune, decizii mai rapide şi cooperare. În prezent constituie cea mai importantă resursă strategică.

5.6. Cunoaşterea tacită şi cunoaşterea explicită

De o importanţă majoră în contextul procesului de generare a cunoaşterii desfăşurat în cadrul organizaţiilor este distincţia pe care cercetătorii din management (78, 79, 80) o fac între formele de cunoaştere explicită şi tacită, deoarece crearea de cunoaştere nouă necesită interacţiune între aceste două forme.

Cunoaşterea tacită constă din abilităţile transmise prin contacte directe între oameni, constă din cele mai bune practici, know-how, euristică, intuiţii ş.a.m.d. Este cunoaştere personală în sensul că este localizată în mintea oamenilor. Este un fenomen subiectiv de înţelegere, intuiţii şi bănuieli, dincolo de nivelul conştientizării. De aceea, este greu de formalizat sau articulat şi comunicat. Îşi are originea în acţiune. Este relativ imobilă şi supusă unei ambiguităţi cauzale semnificative din perspectiva cunoaşterii organizaţionale. Inhibă imitarea de către rivali, dar, de asemenea, întârzie transferul şi replicarea internă. Transferul cunoaşterii tacite se face prin partajarea tradiţiei şi experienţei, de exemplu, prin ucenicie sau instruire la locul de muncă. Cunoaşterea tacită dintr-o organizaţie asigură eficacitatea sarcinilor şi, de asemenea, un tip de robusteţe creativă. Este implicită.

Cunoaşterea explicită este formală, cunoaştere sistematică, bazată pe reguli, este uşor de transmis de la o persoană la alta sub forma limbajului (verbal, matematic, numeric). Ceea ce se

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

transmite este considerat ca o transpunere a cunoaşterii tacite deja existente în limbaj, adică într-o formă codificată. Este utilizată pentru a potrivi acţiuni la situaţii, recurgând la reguli corespunzătoare. Cunoaşterea explicită îndrumă acţiunea şi este utilizată în proiectarea practicilor, procedurilor de operare standard şi a structurilor înregistrărilor de date. O bună parte din cunoaşterea explicită are caracter descriptiv. Această cunoaştere de tip explicit se bazează pe extrem de multe elemente de sprijin, mai ales cu caracter tehnologic, în timp ce cunoaşterea tacită cuprinde mai ales zone de descoperire a noului care ţin de capacităţile intelectuale ale celui care o practică, de înzestrări. Cunoaşterea explicită permite organizaţiei să se bucure de un anumit nivel de eficienţă operaţională şi de control. De asemenea, promovează răspunsuri organizaţionale uniforme, logice. Deoarece este articulată, codificată şi poate fi comunicată, este mai uşor de transferat intern, dar poate fi, de asemenea, susceptibilă la difuzare şi imitare de către organizaţii rivale.

Aceste forme de cunoaştere pot fi găsite în orice organizaţie. Transferul cunoaşterii tacite trebuie promovat pentru a creşte abilitatea şi capacitatea creativă a angajaţilor, iar cunoaşterea explicită, la rândul ei, trebuie folosită pentru a maximiza eficienţa organizaţiei. Se vorbeşte în cadrul organizaţiilor chiar de a treia clasă de cunoaştere metacunoaştere care se utilizează pentru a crea şi integra toate resursele intelectuale interne în scopul atingerii unor niveluri înalte de performanţă.

5.7. Alte perspective privind tipurile de cunoaştere

Mai apropiate de zona infodocumentară sunt cele aparţinând lui J. M. Brittain şi lui D. A. Kemp.

Analizând cunoaşterea şi întinderea sa, J. M. Brittain arată că există cunoaştere înregistrată şi cunoaştere neînregistrată. Prima rezidă în documente, fişiere de calculator, baze de date şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

arhive de date, manuale, notițe de laborator și alte depozite. Acest tip de cunoaștere poate fi temporară sau permanentă, publicată sau semi-publicată, efemeră sau eternă. Cu o parte a cunoașterii înregistrate se ocupă în primul rând bibliotecarii (achiziția, depozitarea, prezervarea, catalogarea și indexarea, regăsirea și furnizarea în principal a documentelor publicate, dar și a altor tipuri de documente). Al doilea tip de cunoaștere, cea neînregistrată, era reprezentată mai demult de folclor (abilitățile și cunoașterea erau transmise de la o generație la alta oral). Dar și astăzi, când atât de multă cunoaștere este înregistrată, multă cunoaștere este încă neînregistrată și rezidă numai în mintea celor care o posedă. Toate datele, faptele, teoriile, regulile, principiile, ipotezele conținute în toate documentele din lume, din fiecare disciplină, sunt mult mai multe decât cele știute de un singur expert. Dar este posibil, scrie J. M. Brittain, „ca un număr mic de experți dintr-un domeniu să poată între ei să egaleze sau chiar să depășească în înțelepciunea lor colectivă totalitatea cunoașterii înregistrate. În care caz, totalitatea cunoașterii neînregistrate este mai mare decât suma totală a cunoașterii înregistrate." Cert este că experții posedă mai multă cunoaștere decât își pot da seama sau pot exprima. (81)

Trebuie reținută și perspectiva lui D. A. Kemp (82) care, cercetând natura și proprietățile cunoașterii, face diferență între cunoașterea personală (privată) și cunoașterea socială (publică), prima existând în mintea unui individ, ultima fiind posedată colectiv de societate prin înregistrările sale. Între cele două tipuri de cunoaștere există o relație reciprocă. (Figura 2) Cunoașterea socială se bazează pe cunoașterea personală a indivizilor. Pentru a crea cunoaștere personală este necesar accesul la înregistrări care sunt vehicule pentru comunicarea cunoașterii sociale. Și aici intervine bibliotecarul, al cărui rol este să faciliteze comunicarea cunoașterii sociale între individul care a creat înregistrarea și individul care are nevoie să știe despre ea. D. A. Kemp consideră bibliotecarul ca un agent de comunicare a cărui sarcină implică

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

achiziționarea, prezervarea, organizarea și diseminarea înregistrărilor de cunoaștere socială pentru a ajuta indivizii să creeze cunoaștere personală nouă.

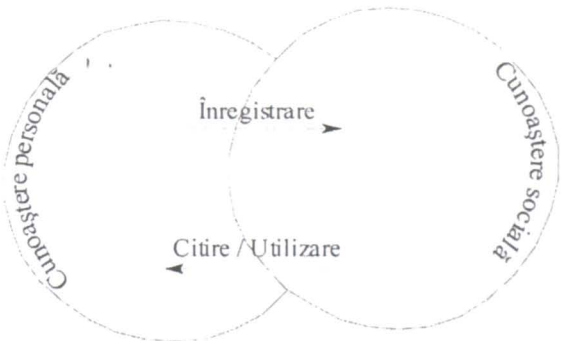


Figura 2. Cunoașterea personală și cunoașterea socială și relația lor
Adaptare după D. A. Kemp, 1976, p. 28

5.8. Generarea de cunoaștere nouă

Unul din cele mai importante aspecte privind organizațiile și cunoașterea se referă la capacitatea acestora de a genera în mod continuu cunoaștere nouă. În medii dinamice, procesul de creare a cunoașterii este esențial, deoarece resursele de cunoaștere nouă permit organizațiilor să răspundă la cererile în schimbare impuse de mediu de-a lungul timpului, măresc competența organizațională și aduc beneficii strategice organizațiilor. Așadar, preocuparea pentru găsirea unor modalități implementabile din punct de vedere practic pentru sprijinirea, îmbunătățirea și stimularea proceselor de creare și utilizare a cunoașterii în organizații este tot mai mare. Asupra procesului de creare de cunoaștere s-au concentrat o serie de specialiști, dar celebri sunt cercetătorii japonezi, în special I. Nonaka și H. Takeuchi, dar și alții, pentru modelele pe care le-au creat.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Astfel, I. Nonaka, R. Toyama şi N. Kouno (83) propun un model unificat de creare dinamică a cunoaşterii. Ei consideră că aceasta este creată în spirala care trece prin două concepte aparent antitetice precum ordine şi haos, micro şi macro, parţial şi total, minte şi trup, tacit şi explicit, eu şi alţii, deducţie şi inducţie şi creativitate şi control, cheia în conducerea procesului de creare a cunoaşterii fiind gândirea dialectică care transcende şi sintetizează asemenea contradicţii. (Figura 3)

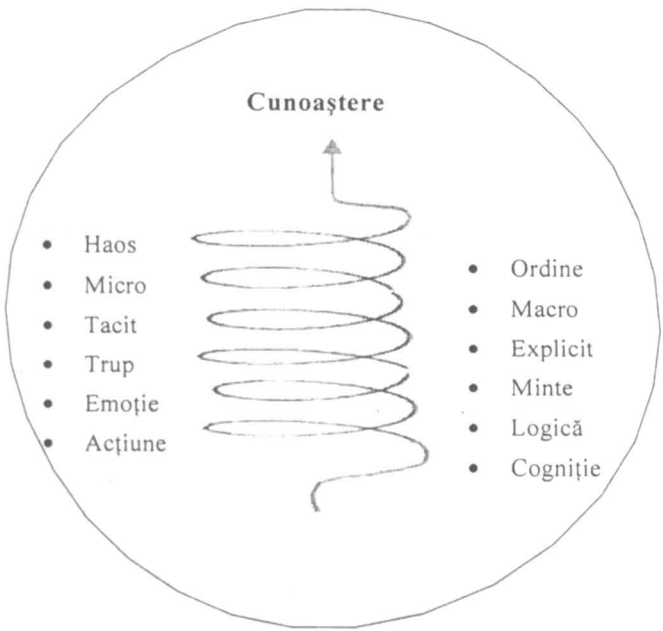


Figura 3. Model de creare dinamică a cunoaşterii printr-o spirală
Adaptare după I. Nonaka, R. Toyama şi N. Kouno, 2002, p. 42

Modelul propus de cei trei japonezi pentru a se înţelege cum organizaţiile creează cunoaştere în mod dinamic constă din trei elemente. Acestea trebuie să interacţioneze între ele pentru a forma spirala care generează cunoaştere:

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

• Procesul SECI (procesul de creare a cunoaşterii prin conversie între cunoaşterea tacită şi cunoaşterea explicită).

• *Ba* (contextul partajat pentru crearea cunoaşterii).

• Bunurile de cunoaştere (intrările, ieşirile şi factorii care moderează procesul de creare a cunoaşterii).

Când vorbesc despre procesul SECI cei trei cercetători se referă la patru moduri de conversie a cunoaşterii. Ei spun că o organizaţie creează cunoaştere prin interacţiunile dintre cunoaşterea explicită şi cunoaşterea tacită şi prin procesul de conversie, cunoaşterea tacită şi explicită se extinde atât în calitate, cât şi în cantitate. Cele patru moduri de conversie a cunoaşterii sunt :

• Socializare (de la cunoaştere tacită la cunoaştere tacită este procesul de conversie a cunoaşterii tacite noi prin partajarea experienţelor).

• Externalizare (de la cunoaştere tacită la cunoaştere explicită este procesul de articulare a cunoaşterii tacite în cunoaştere explicită).

• Combinare (de la cunoaştere explicită la cunoaştere explicită este procesul de conversie a cunoaşterii explicite în seturi mai complexe şi sistematice de cunoaştere explicită).

• Internalizare (de la cunoaştere explicită la cunoaştere tacită este procesul de conversie (concretizare) a cunoaşterii explicite în cunoaştere tacită).

I. Nonaka, R. Toyama şi N. Kouno subliniază faptul că procesul SECI de creare a cunoaşterii începe la nivel individual şi se extinde pe măsură ce se deplasează prin comunităţi de interacţiune ce transcend hotarele departamentale şi chiar organizaţionale şi este un proces care nu se sfârşeşte niciodată şi se actualizează singur în mod continuu. Are loc atât intra cât şi interorganizaţional. (84)

Al doilea element al modelului, *ba*, se referă la faptul că, pentru a fi creată, cunoaşterea are nevoie de un context fizic. Acest concept, *ba* (care înseamnă *loc*), este definit ca un context

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

partajat în care cunoaşterea este partajată, creată şi utilizată. „În crearea cunoaşterii, generarea şi regenerarea lui *ba* este cheia, deoarece *ba* oferă energia, calitatea şi locul pentru realizarea conversiilor individuale şi pentru deplasarea de-a lungul spiralei cunoaşterii." (85)

Bunurile de cunoaştere, al treilea element al modelului, definite ca resurse specifice organizaţiei, indispensabile pentru a crea valori pentru organizaţie, sunt reprezentate de intrările, ieşirile şi factorii care moderează procesul de creare a cunoaşterii. Bunurile de cunoaştere pot fi clasificate în patru tipuri pentru a se înţelege cum sunt ele create, achiziţionate şi exploatate:

- Bunuri de cunoaştere care ţin de experienţă (cunoaştere tacită partajată prin experienţe comune abilităţi şi know-how al indivizilor, grijă, iubire, încredere şi securitate, energie, pasiune şi tensiune).
- Bunuri de cunoaştere conceptuală (cunoaştere explicită articulată prin imagini, simboluri şi limbaj concepte de produse, design).
- Bunuri de cunoaştere sistemice (cunoaştere explicită sistematizată şi împachetată documente, specificări, manuale, baze de date, patente şi licenţe).
- Bunuri de cunoaştere care ţin de rutină (cunoaştere tacită de rutină şi întipărită în acţiuni şi practici know-how în operaţii zilnice, practici organizaţionale, cultură organizaţională). (86)

Un alt punct de vedere cu privire la procesul de creare a cunoaşterii organizaţionale este exprimat de către M. H. Boisot. (87) El vede acest proces ca un „ciclu de învăţare socială" în care cunoaşterea trece prin trei dimensiuni în „spaţiul informaţional" al organizaţiilor: abstractizare, difuzare şi codificare a cunoaşterii. Şi, pe lângă absorbirea noii cunoaşteri externe, două căi suplimentare de generare a cunoaşterii la nivel organizaţional sunt replicarea cunoaşterii printre membrii organizaţiei fără alterare a conţinutului său şi integrarea diferitelor tipuri de cunoaştere într-un nou corp al cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Un aspect esențial care considerăm că trebuie avut în vedere de către manageri este că pentru a gestiona cunoașterea și crearea de cunoaștere în mod efectiv în organizație, ei trebuie să înțeleagă nu doar stocurile de cunoaștere din organizație, ci, de asemenea, cum să gestioneze transferurile și fluxurile actuale și potențiale ale cunoașterii în și peste granițele organizației. R. Sanchez (88) arată însă că este necesară recunoașterea diferențelor de bază în conținutul variatelor tipuri de cunoaștere, și el distinge formele de cunoaștere *know-how, know-why* și *know-what* care corespund formelor de stare, proces și scop ale cunoașterii despre un sistem.

Modul în care organizațiile dobândesc și absorb cunoaștere din variate surse externe a fost abordat mai puțin în literatura de specialitate. Surse potențiale de cunoaștere care poate interesa organizația sunt în acest caz alianțele strategice și parteneriatele de colaborare cu clienți. Adesea, utilizatorii și clienții creează cunoaștere nouă și inovații, astfel încât interacțiunile unei organizații cu clienții săi pot fi o sursă importantă de cunoaștere nouă. P. Sivula, Fr. A. J. Van den Bosch și V. T. Elfring (89) sunt de părere că absorbția cunoașterii din relațiile cu clienții implică două procese cheie ale învățării organizaționale: crearea de cunoaștere nouă în interiorul organizației din relațiile cu clienții și susținerea acestei cunoașteri noi în interiorul organizației și în relațiile cu clienții. Managementul unor asemenea procese de învățare și susținere a cunoașterii este esențial pentru abilitatea unei organizații de a-și construi noi competențe.

Pentru a putea dobândi și utiliza cunoaștere nouă, atât organizațiile, cât și indivizii au nevoie de o bază de cunoaștere anterioară. Învățarea depinde de această cunoaștere anterioară care acționează și ca un filtru ce preselectează evenimente externe care vor fi percepute și limitează atât repertoriul de răspunsuri posibile, cât și timpul necesar pentru a răspunde.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

5.9. Piaţa cunoaşterii

Toată lumea este de acord cu faptul că, într-un fel sau altul, cunoaşterea circulă prin organizaţii: este oferită la schimb, cumpărată, vândută, generată şi aplicată în practică. Cunoaşterea organizaţională, în comparaţie cu cea individuală, este foarte dinamică, fiind pusă în mişcare de o varietate de forţe. T. Davenport şi L. Prusak (90) arată că în mod asemănător cu piaţa pentru bunuri şi servicii, piaţa cunoaşterii are cumpărători şi vânzători care negociază pentru a ajunge la un preţ convenabil ambelor părţi în privinţa bunurilor schimbate. Are, de asemenea, brokeri care aduc la un loc cumpărători şi vânzători şi chiar antreprenori care utilizează cunoştinţele lor despre piaţă pentru a crea baze interne ale puterii. Aceşti actori de pe piaţa cunoaşterii iau parte la tranzacţiile desfăşurate şi conduc piaţa. O persoană poate juca cele trei roluri (cumpărător, vânzător şi broker) într-o singură zi şi câteodată joacă chiar mai mult decât un singur rol în acelaşi timp.

La o analiză succintă a celor trei categorii de actori de pe piaţa cunoaşterii, se poate constata că, de obicei, cumpărătorii de cunoaştere sunt oameni care încearcă să rezolve o problemă a cărei complexitate face imposibil un răspuns simplu. Ei vizează judecăţi de valoare şi o bună înţelegere. Vânzătorii de cunoaştere sunt oameni dintr-o organizaţie care au pe piaţa internă reputaţia de a avea cunoştinţe substanţiale despre un proces sau subiect. Nu oricine poate fi vânzător de cunoaştere: anumite persoane au o serie de cunoştinţe, dar sunt incapabile să le exprime, alţii deţin cunoştinţe prea specializate, prea personale sau limitate pentru a fi de mare valoare, alţii consideră că au mai mult de câştigat dacă îşi păstrează cunoaşterea şi nu o partajează cu alţii. Brokerii de cunoaştere (cunoscuţi şi sub denumirea de gatekeepers sau boundary spanners) fac legătura între cumpărători (cei care au nevoie de cunoaştere) şi vânzători (cei care o deţin). Trei

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

elemente stau la baza tranzacţiilor de pe piaţa cunoaşterii: reciprocitatea, renumele şi altruismul (în cazul achiziţiilor de cunoaştere din afara organizaţiei, este frecventă însă plata cu bani), şi, de asemenea, trebuie amintită şi încrederea care are un rol vital, fără încredere nici o piaţă a cunoaşterii neputând funcţiona eficient. (91)

În majoritatea organizaţiilor, s-a constatat totuşi că pieţele cunoaşterii sunt ineficiente şi studiile au indicat trei factori principali ai acestei ineficienţe: caracterul incomplet al informaţiilor despre piaţa cunoaşterii (multe organizaţii nu ştiu unde să identifice propria lor cunoaştere), asimetria cunoaşterii (adesea există o cunoaştere bogată privind un anumit subiect într-un departament al organizaţiei şi o mare lipsă în altă parte), şi localizarea cunoaşterii (oamenii obţin de obicei cunoaştere de la vecinii lor organizaţionali şi nu din surse aflate la distanţă). În anumite cazuri se pot observa şi o serie de distorsiuni care inhibă fluxul cunoaşterii, de exemplu monopolul şi, de asemenea, o serie de bariere care restrâng pieţele organizaţionale. Dintre modalităţile prin care se pot depăşi aceste deficienţe, pot fi amintite cele care privesc dezvoltările şi inovaţiile tehnologice cu potenţial de schimbare a dinamicii pieţelor, ca şi cele care privesc crearea de spaţii fizice şi virtuale dedicate schimbului de cunoaştere (săli de discuţii, târguri ale cunoaşterii, universităţile colective şi forumurile directe şi electronice etc.).

Dacă există o piaţă a cunoaşterii eficientă, atât organizaţia ca întreg, cât şi angajaţii au beneficii directe (moral al forţei de muncă mai ridicat, coerenţă colectivă mai mare, stoc de cunoaştere mai bogat). "Când cunoaşterea circulă liber, valoarea sa potenţială devine reală. Productivitatea creşte şi inovaţiile apar din aplicarea oportună a cunoaşterii existente şi din generarea de idei noi pe piaţa cunoaşterii", notează T. Davenport şi L. Prusak (92), pentru că spre deosebire de pieţele pentru bunuri, în cazul pieţelor cunoaşterii fiecare vânzare sporeşte stocul total de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaştere din organizaţie; vânzătorul şi păstrează cunoaşterea, dar o şi dă mai departe, iar tranzacţia în sine adesea generează cunoaştere nouă.

Pentru un management de succes al cunoaşterii este esenţială înţelegerea faptului că există pieţe ale cunoaşterii şi că ele funcţionează asemănător altor pieţe, iar ignorarea dinamicii acestora face ca orice iniţiativă privind cunoaşterea să fie sortită eşecului. O bună înţelegere a pieţelor cunoaşterii necesită însă o informare cât mai completă cu privire la realităţile sociale, economice şi politice.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII. DETERMINĂRI CONTEMPORANE

1. Tendinţe la nivelul organizaţiilor

Schimbările înregistrate la scară globală în ultima perioadă şi intrarea în economia cunoaşterii au implicaţii majore în ceea ce priveşte formele de organizare, diferitele modalităţi de a le conduce, natura bunurilor deţinute de organizaţii, baza avantajului competitiv de la nivelul acestora, funcţiile managementului etc. Astfel, lăsarea în urmă a erei industriale şi deplasarea spre o nouă eră bazată pe activitatea de cunoaştere a dus la îndepărtarea de formele de organizare birocratice, ierarhice şi deplasarea spre structuri mai flexibile, mai plate, modelate pe reţele, în care autoritatea, responsabilitatea şi luarea deciziilor sunt descentralizate şi distribuite. În acest nou context, angajaţii trebuie împuterniciţi pentru ca ei să poată participa mai mult la dezvoltarea organizaţiei şi, implicit, la sporirea creativităţii acesteia.

O serie de factori precum fluxul informaţiei care înregistrează costuri tot mai scăzute, creşterea numărului de pieţe, liberalizarea produselor şi a pieţelor în multe părţi ale globului, dereglarea fluxurilor financiare internaţionale etc. au transformat astăzi cunoaşterea în bunul major al organizaţiilor, în funcţie de care este stabilită şi valoarea pe care pieţele de capital o acordă acestora. Într-o lume caracterizată de o competiţie tot mai acerbă, crearea de bogăţie se reduce la dezvoltarea şi deţinerea de bunuri

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

greu de copiat (intangibile) şi la gestionarea lor eficientă, ceea ce presupune existenţa la nivelul organizaţiei a aşa-numitelor capabilităţi dinamice.' Sursa principală a avantajului competitiv pentru organizaţii o constituie acum bunurile de cunoaştere şi capacitatea de învăţare, ceea ce face ca interesul pentru managementul cunoaşterii să fie tot mai mare.

Aşadar, cel mai important factor în viaţa economică a devenit cunoaşterea, considerată de T. Stewart „ingredientul cheie a ceea ce cumpărăm şi vindem, materia primă cu care lucrăm. Capitalul intelectual nu resursele naturale, maşinile sau chiar capitalul financiar a devenit singurul bun indispensabil al corporaţiilor". (1)

Deşi relaţia strânsă dintre cunoaştere şi puterea politică şi cea economică a fost observată de secole, înţelegerea faptului că managementul cunoaşterii este un proces de bază în cadrul organizaţiilor s-a răspândit doar recent. Şi este foarte interesant cum s-a ajuns la acest interes brusc pentru cunoaştere şi în special pentru managementul cunoaşterii. Managerii buni au preţuit experienţa şi know-how-ul angajaţilor, adică cunoaşterea lor, chiar înainte de apariţia unor concepte precum „competenţe esenţiale", „organizaţie care învaţă", „sisteme expert" şi „concentrare pe strategie". Totuşi, doar recent, multe organizaţii au înţeles că trebuie să aibă mai mult decât o abordare obişnuită a cunoaşterii colective dacă doresc să reuşească în economia prezentă şi viitoare. Apariţia convingerii că a şti despre cunoaştere este esenţial pentru succesul în afaceri şi posibil pentru supravieţuirea afacerii a avut loc pe la jumătatea anilor 1990 când s-a înregistrat o creştere rapidă în întreaga lume a interesului privind cunoaşterea şi cum poate fi aceasta gestionată în cadrul şi între organizaţii. Contribuţia cunoaşterii la creşterea şi competitivitatea economică este subliniată acum şi la nivel politic, aceasta după ce atenţia acordată cunoaşterii din perspective economice şi organizaţionale se situase până recent la periferia gândirii şi practicii manageriale.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

P. Quintas (2), dar şi alţi cercetători (4,6) schiţează chiar un tablou ce ilustrează ritmul în care interesul pentru cunoaştere şi managementul cunoaşterii a crescut. Astfel, la mijlocul anilor 1990 au apărut numeroase publicaţii, au avut loc o serie de conferinţe şi s-au desfăşurat multe activităţi de consultanţă în zona managementului cunoaşterii, iar multe organizaţii s-au confruntat cu provocările aduse de acesta. În septembrie 1995 a avut loc la Houston prima conferinţă internaţională, „Knowledge: The strategic imperative", în 1997 au apărut primele periodice în domeniu, „Knowledge Management Inc.", „Knowledge Mangement Review" şi „The Journal of Knowledge Management", iar publicarea de articole în reviste pe acest subiect a început să crească în 1996. Până în anul 1997, acest domeniu explodase, în perioada 1996–1997 având loc peste 30 de conferinţe privind cunoaşterea în S.U.A. şi Europa, apărând o mulţime de cărţi şi alte publicaţii şi înregistrându-se un profit estimat la 1,5 miliarde de dolari din activităţile de consultanţă în domeniu. De asemenea, pentru a controla resursele de cunoaştere ale organizaţiei au fost create posturi de directori ai capitalului intelectual şi aşa-numitele poziţii de „Chief Knowledge Officers" în firme precum Dow Chemical, Skandia, în firme de consultanţă ca McKinsey, Ernst & Young şi IBM Consulting.

Totuşi, faptul că teoreticienii multor discipline şi-au îndreptat atenţia spre acest element dinamic, esenţial cunoaşterea care se găseşte în practicile pe care organizaţia le transformă în produse şi servicii valoroase şi că organizaţiile au căutat şi au găsit în cunoaştere acel ceva fundamental, ireductibil şi vital pentru performanţă, productivitate şi inovare, nu înseamnă că managementul cunoaşterii a primit răspunsuri uniforme în toate ţările şi culturile. În acest sens, deosebit de relevante ni se par a fi rezultatele unui studiu (3) desfăşurat printre 100 de lideri europeni din domeniul afacerilor care au arătat că 89% consideră cunoaşterea drept cheia puterii în afaceri, aproximativ 85% dintre

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

companii cred că poate fi atribuită valoare cunoaşterii în afaceri, iar peste 90% declară că au planuri pentru a o exploata. În schimb, în Franţa, aproape un sfert din liderii din domeniul afacerilor cred că nu poate fi creat nici un proces care să ajute la managementul cunoaşterii şi că totul este pur şi simplu o chestiune de „abilitate managerială". În Germania, mai mult de patru din cinci companii consideră că sunt pregătite pentru încurajarea personalului să partajeze cunoaşterea şi să vină cu idei noi. În Marea Britanie, totul este văzut mai mult ca o metodă de exploatare şi control al cantităţilor masive de cunoaştere pe care organizaţiile le au, crearea de cunoaştere nouă nefiind considerată o prioritate cheie.

Un alt exemplu care pledează pentru poziţionarea cunoaşterii în fruntea resurselor fundamentale ale unei organizaţii este oferit de către doi cercetători americani, T. Davenport şi L. Prusak (4), care au demarat în urmă cu câţiva ani un studiu privind noile abordări ale managementului informaţiei. Ei au reunit manageri din aproximativ 25 de companii cu activitatea orientată în mod deosebit spre clienţi precum Hewlett-Packard, IBM, AT&T, American Airlines ş.a. şi i-au întrebat de ce au cel mai mult nevoie pentru a şti ceea ce nu cunosc în prezent şi cum ar putea fi ajutaţi să afle acest lucru. Spre surprinderea celor doi, aproape toţi acei manageri inteligenţi din firme de succes au admis că nu au o idee clară despre cum trebuie gestionată informaţia cu valoare adăugată şi cunoaşterea în companiile lor. Timp de doi ani, T. Davenport şi L. Prusak şi-au concentrat cercetarea asupra informaţiei: de ce nu este bine gestionată, ce înseamnă de fapt managementul informaţiei şi ce tipuri de îmbunătăţiri specifice puteau aduce organizaţiile în modul în care obţineau şi utilizau informaţia. Lucrând cu aceste firme, cei doi specialişti au ajuns să înţeleagă destul de bine cum funcţionează informaţia şi cum nu funcţionează în cadrul organizaţiilor respective. A devenit clar că aceste organizaţii erau în căutarea unor practici cât mai bune, a unor idei noi, a unor sinergii creative, a unor schimbări, pe care

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

informaţia nu le putea oferi, indiferent cât de bine era gestionată. Concluzia a fost că asemenea rezultate ar putea veni doar din utilizarea efectivă a cunoaşterii. În plus, era clar că mare parte din cunoaşterea de care aceste organizaţii aveau nevoie exista deja în cadrul lor, dar nu era accesibilă sau disponibilă atunci când era necesară. În final, cunoaşterea a devenit noul punct central al studiului efectuat de către cei doi cercetători americani.

Sporirea interesului pentru cunoaştere a apărut şi pe baza principiului că înţelegi într-adevăr valoarea unui lucru atunci când nu îl mai ai, când dispare. Şi pot fi date nenumărate exemple (5), ca cel de la Ford unde specialiştii care se ocupau cu dezvoltarea unor noi maşini au vrut să reediteze succesul echipei de proiectare a modelului Taurus. Dar nimeni nu şi-a reamintit sau nu înregistrase ce a fost atât de deosebit în legătură cu acel efort. Un alt exemplu vine din industria aerospaţială unde inginerii experimentaţi, încurajaţi să plece în perioadele de descreştere economică au plecat şi au luat cu ei cunoaşterea valoroasă şi, în unele cazuri, a trebuit să fie reangajaţi astfel încât activitatea de bază a respectivelor companii să poată continua.

L. Prusak consideră că „nu există un alt avantaj durabil decât ceea ce cunoaşte o firmă, cum poate utiliza ceea ce cunoaşte, şi cât de repede poate învăţa ceva nou", iar la întrebarea „De ce cunoaşterea, de ce acum?", răspunsul său (6) face referire la patru tendinţe foarte largi care par a juca un rol semnificativ în actuala mişcare a cunoaşterii: globalizarea economiei, înţelegerea valorii cunoaşterii specializate, înţelegerea cunoaşterii ca factor distinct de producţie şi a rolului său în relaţiile de piaţă din cadrul industriilor bazate pe cunoaştere şi calculatoarele în reţea care ne oferă un instrument pentru a munci şi a învăţa împreună.

În prezent, organizaţiile experimentează noi procese manageriale şi structuri organizaţionale pentru a se acomoda cu ritmul rapid al schimbării tehnologice, competiţiei globale şi apariţiei economiei bazate pe cunoaştere. Şi tendinţa este clară

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

spre forme organizaţionale flexibile şi abile care încurajează noutatea, inovarea şi schimbarea. În acest context, o provocare critică pentru multe organizaţii este cum să transforme sistemele lor organizaţionale tradiţionale şi practicile manageriale pentru a deveni mai flexibile. Soluţia constă în găsirea unor noi atitudini şi modele de comportament care să sprijine flexibilitatea, diversitatea şi dinamismul. Anii 1990 au constituit oricum o etapă de experimentare organizaţională şi inovaţie managerială. Aceasta este şi perioada când îndemnul către manageri de a se îndrepta spre managementul cunoaşterii a venit din partea unor specialişti de renume din zona economică. Astfel, într-un articol din 1994 din revista *Fortune*, T. Stewart sfătuia organizaţiile să se concentreze mai puţin pe ceea ce ele posedă şi mai mult pe ceea ce ele cunosc, adică pe capitalul lor intelectual. În aceeaşi perioadă, P. Drucker identifica cunoaşterea ca fiind noua bază a competiţiei în societatea postcapitalistă, iar economistul P. Romer de la Standford numea cunoaşterea drept singura resursă nelimitată, singurul bun care creşte, sporeşte odată cu utilizarea. I. Nonaka şi H. Takeuchi au publicat în 1995 „The Knowledge-Creating Company", un studiu care a deschis o nouă pagină privind generarea şi utilizarea cunoaşterii în firmele japoneze, iar D. Leonard-Barton a scris un studiu foarte detaliat despre rolul cunoaşterii în organizaţiile industriale, „Wellsprings of Knowledge". (7)

Indiferent dacă noi considerăm cunoaşterea organizaţională echivalentă cu suma intelectelor profesionale din organizaţie, adică cunoaşterea din mintea tuturor angajaţilor, sau dacă o considerăm mai mult decât atât datorită cunoaşterii întipărite în sisteme, practici, tehnologii şi cultură, este limpede că managementul resurselor umane este central pentru orice aspiraţie privind managementul cunoaşterii. De asemenea, este clar că există un interes deosebit pentru capitalul intelectual, creativitate, inovaţie şi organizaţia care învaţă, dar, în mod surprinzător, prea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

puţină atenţie se acordă managementului intelectului profesional. J. B. Quinn, P. Anderson şi S. Finkelstein (8) consideră că intelectul profesional al unei organizaţii operează la patru niveluri: cunoaştere cognitivă, abilităţi avansate, înţelegere a sistemelor şi creativitate automotivată şi că acesta generează cea mai mare parte a valorii în noua economie, beneficiile sale fiind imediat vizibile în marile industrii de servicii (software, îngrijire medicală, servicii financiare, comunicaţii şi consultanţă), dar şi în industriile producătoare (prin activităţi ca cercetare şi dezvoltare, proiectare a proceselor, proiectare a produselor, logistică, marketing sau managementul sistemelor).

O cercetare atentă a literaturii care investighează ultimele tendinţe la nivelul organizaţiilor scoate la iveală două mari direcţii în majoritatea domeniilor: mişcarea spre servicii şi deplasarea spre organizaţiile bazate pe cunoaştere. Activităţile din zona consultanţei, finanţelor, asigurărilor, publicităţii, sănătăţii, educaţiei şi divertismentului, care se bazează în mod evident foarte mult pe cunoaştere, toate au înflorit, dar chiar şi domenii precum agricultura şi construcţiile au investit în cunoaştere şi în maşini inteligente care să înlocuiască forţa fizică. Despre natura în schimbare a muncii se cuvine să amintim cele mai importante aspecte generale observate în ultima perioadă. (9) Astfel, de la activitatea necalificată s-a trecut la activitatea de cunoaştere, de la munca individuală la munca în echipă, de la activitatea funcţională la activitatea bazată pe proiecte; astăzi nu mai vorbim de sarcini repetitive fără sens, ci de inovaţie şi atenţie, nu mai este suficientă o singură abilitate, oamenii dimpotrivă trebuie să posede multe abilităţi, puterea şefilor este înlocuită de puterea clienţilor, iar coordonarea nu mai vine de sus, ci este o coordonare între egali, între angajaţi care ocupă poziţii egale. Organizaţiile recunosc că nu pot face totul singure. Au nevoie de un grup central de oameni talentaţi şi cu energie, de mult ajutor specializat şi de agenţii subordonate de sprijin. Organizaţiile sunt

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

mai mici, mai plate şi mai puţin ierarhice, au mai puţini oameni în interior, dar mai bine pregătiţi, şi mai mulţi oameni în exterior care lucrează pe bază de contract, nefiind angajaţi permanent.

În prezent, organizaţiile caută noi configuraţii pentru structura organizaţională, dizolvând graniţele şi procedurile interne şi încercând să antreneze furnizorii, asociaţii şi chiar concurenţa în noi forme de relaţie. Cel mai des întâlnite sunt alianţele strategice, parteneriatele şi reţelele. În organizaţiile în care condiţiile permit flexibilitate, formare de alianţe, structuri integrative şi culturi ce pun accentul pe diversitate, legături structurale multiple, colaborare, lucru în echipă etc., acolo este cel mai probabil să apară şi să înflorească inovaţia. Produc mai multă inovaţie organizaţiile cu structuri mai complexe, cele care leagă oameni în multiple feluri şi îi încurajează în acţiunile pe care ei le întreprind. Multe îşi creează aşa-numitele „legături de cunoaştere", alianţele care le oferă acces la abilităţile şi capabilităţile altor organizaţii şi care le permit să lucreze uneori cu alte organizaţii pentru a crea noi capabilităţi. Legăturile de cunoaştere pot avea o serie de contribuţii, de la cele mai simple faptul că servesc ca instrumente care ajută organizaţiile la evitarea dificultăţilor de a câştiga acces sau de a crea cunoaştere prin metode tradiţionale (relaţia de piaţă, achiziţii) sau de unele singure, la cele mai complexe faptul că pot ajuta o organizaţie să-şi extindă expertiza în una sau mai multe direcţii. Acum, orice organizaţie este legată de altele prin numeroase aranjamente în care controlul şi proprietatea sunt partajate, relaţiile sociale estompate, contractele clasice compromise şi cunoaşterea transferată şi reînnoită.

J. Badaracco (10) vorbeşte de legături de cunoaştere tactice (când o singură astfel de legătură poate ajuta o organizaţie să construiască noi abilităţi într-o zonă limitată a operaţiunilor sale) şi legături de cunoaştere strategice (când o organizaţie creează o multitudine de legături de cunoaştere cu furnizori, clienţi,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

universităţi şi alte organizaţii şi când aceste alianţe se întăresc unele pe altele şi sprijină obiectivele pe termen lung ale organizaţiei) şi aminteşte trei caracteristici distinctive ale legăturilor de cunoaştere: prima este că învăţarea şi crearea de cunoaştere constituie un obiectiv central al alianţei; a doua că aceste legături sunt mai intime decât cele de produse, într-o astfel de legătură relaţia dintre organizaţii seamănă cu cea dintre un maestru şi un învăţăcel; şi a treia trăsătură distinctivă este gama extraordinar de largă de parteneri cu care aceste legături pot fi formate. Dintre formele pe care le pot lua alianţele strategice amintim: schimb tehnic, licenţe încrucişate, coproducţie, acorduri, legături de vânzare şi distribuţie, programe comune de dezvoltare de produse etc. Aceste alianţe sunt de cele mai multe ori formate de parteneri la fel de puternici ale căror activităţi sunt adesea globale şi care sunt sau ar putea deveni competitori direcţi. Obiectivul acestor noi parteneriate este atingerea poziţiei de lider de piaţă global prin internalizarea competenţelor cheie cu valoare adăugată şi multe ar trebui văzute ca un substitut ascuns al competiţiei de piaţă. Dacă în trecut alianţele erau văzute ca un mijloc de a reduce investiţiile de capital şi de a scădea riscurile asociate cu intrarea pe noi pieţe, legăturile dintre organizaţii fiind formate pentru a asigura acces rapid şi de încredere la pieţe închise, astăzi, motivele formării de alianţe au la bază viteza tot mai mare a schimbării tehnologice şi competitivitatea în creştere rapidă pe pieţele globale, partenerii alăturându-se pentru a diversifica riscurile inerente în dezvoltarea noilor tehnologii sau pentru a beneficia de complementaritatea abilităţilor de dezvoltare ale fiecărui partener. De asemenea, aceste parteneriate pot oferi economii esenţiale şi putere de piaţă pentru a face faţă unui competitor dominant. (11) Alianţele, parteneriatele sunt o soluţie pe care managementul a găsit-o în această perioadă când bunul major pe care se pot baza organizaţiile pentru a-şi crea şi păstra un avantaj competitiv durabil este cunoaşterea care se

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

găseşte şi este generată într-un număr tot mai mare de organizaţii din toată lumea.

Despre funcţia de management se poate spune că, în evoluţia sa, a cunoscut o extindere a sferei de control, mai exact extensia controlului de la sisteme de sarcini, relaţii, valori şi credinţe, la sisteme de învăţare şi funcţionare mentală, iar acum, odată cu mişcarea către măsurarea capitalului intelectual şi către managementul cunoaşterii, ceea ce urmează să fie controlat este cunoaşterea însăşi. Noua sarcină a managementului, consideră R. Stacey (12), este managementul creării de cunoaştere. Dar, în această situaţie, managementul se confruntă cu câteva probleme, deoarece cunoaşterea apare în principal în formă tacită la nivelul individului care poate părăsi organizaţia şi lua cunoaşterea cu el. Pentru soluţionarea acestei probleme este necesară adoptarea unor stiluri manageriale (de exemplu, împuternicirea) care să încurajeze angajaţii să rămână în organizaţie, apoi găsirea unor modalităţi de extragere a cunoaşterii tacite din mintea angajaţilor şi convertirea ei în cunoaştere explicită, în această formă cunoaşterea putând să fie stocată şi manipulată cu ajutorul tehnologiei informaţiei şi astfel să rămână în organizaţie chiar dacă unii angajaţi pleacă. O altă problemă este reticenţa angajaţilor de a partaja cunoaşterea pe care o posedă. Şi în această situaţie, este necesară adoptarea unor stiluri manageriale care să încurajeze şi să convingă angajaţii să partajeze cunoaşterea, s-o difuzeze în interiorul organizaţiei.

Explozia de interes pentru managementul cunoaşterii nu are la bază doar un singur element. Faptul că toate tipurile de organizaţii acordă în prezent cea mai mare atenţie cunoaşterii a fost determinat de câteva aspecte importante, dar care la nivelul diverselor organizaţii din diferite sectoare şi locuri de pe glob sunt resimţite altfel. Răspunsul organizaţiilor, concretizat în iniţiativele privind managementul cunoaşterii, variază, priorităţile cel mai frecvent întâlnite fiind captarea cunoaşterii

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

angajaţilor, exploatarea resurselor sau bunurilor de cunoaştere, accesul îmbunătăţit la expertiză, o mai bună comunicare, învăţarea şi partajarea cunoaşterii, construirea unei culturi care să sprijine crearea de cunoaştere.

P. Quintas indică într-un studiu recent factorii care au stat la baza plasării cunoaşterii pe prima poziţie a agendei managementului începând cu anii 1990:

- „faptul că bogaţia este în mod clar şi tot mai mult generată de cunoaştere şi bunuri intangibile;
- redescoperirea faptului că oamenii constituie locul unde se găseşte o mare parte a cunoaşterii organizaţionale;
- accelerarea schimbării privind piaţa, competiţia şi tehnologia, ceea ce face ca învăţarea continuă să fie esenţială;
- recunoaşterea faptului că inovaţia reprezintă cheia competiti-vităţii şi depinde de crearea şi aplicarea cunoaşterii;
- importanţa în creştere a tranzacţiilor de cunoaştere transfrontiere;
- limitele şi potenţialul tehnologiei, limitele sistemelor de informare şi potenţialul tehnologiilor de comunicare şi cunoaştere". (13)

Din tot acest peisaj, temele care se desprind se referă la faptul că managerii şi organizaţiile trebuie să-şi dezvolte înţelegerea privind cunoaşterea şi procesele de creare, partajare, transformare şi aplicare a acesteia; de asemenea, procesul de creare a cunoaşterii este central pentru managementul cunoaşterii, iar comunicarea este fundamentală, există diferenţe semnificative în felul în care cunoaşterea este percepută în diferite ţări şi culturi şi .managementul resurselor umane este un element esenţial pentru managementul cunoaşterii.

În noua economie, esenţa organizaţiei constă în abilitatea de a crea, transfera, integra şi exploata bunuri de cunoaştere. Acestea stau la baza competenţelor, iar competenţele la baza ofertelor de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

produse şi servicii ale organizaţiei. Cu toate acestea, pentru multe organizaţii managementul cunoaşterii este încă o aspiraţie mai degrabă decât o realitate. În prezent, există doar un acord parţial în ceea ce priveşte proiectul managementului cunoaşterii şi multe interpretări cu privire la limitele, întinderea, conţinutul şi priorităţile acestui nou domeniu, lucru datorat în parte şi naturii sale interdisciplinare şi faptului că interesul pentru cunoaştere la nivelul managementului vine din perspective diferite precum managementul informaţiei, învăţarea organizaţională, managementul schimbării, managementul resurselor umane, managementul inovării ş.a.

2. *Cunoaşterea organizaţională şi comunităţile de practică*

În contextul importanţei tot mai mari pe care a câştigat-o cunoaşterea ca singura sursă „adevărată" de avantaj competitiv pentru organizaţii, o temă căreia i se acordă mare atenţie în prezent este cea a comunităţilor de practică.

Avantajul competitiv se construieşte pe baza abilităţii unei organizaţii de a dobândi cunoaştere nouă din exterior în timp ce susţine cunoaşterea existentă în interiorul său. Şi multe organizaţii mari au înţeles că acea cunoaştere esenţială pentru succes este de cele mai multe ori creată şi partajată de grupuri informale de indivizi cu practici şi interese de muncă comune. Această cunoaştere esenţială include atât cunoaşterea explicită a organizaţiei, cât şi reţelele sociale informale care conţin formele mai tacite de cunoaştere. Marile organizaţii' au înţeles rolul semnificativ pe care îl pot avea comunităţile de practică şi au acţionat pentru dezvoltarea acestora, iar beneficiile nu au întârziat să apară. (14) Acestea au putut fi constatate atât la nivelul organizaţiilor care susţin comunităţile de practică, cât şi la nivelul

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

indivizilor care fac parte din acestea: venituri sporite, o eficienţă mai mare prin reutilizarea bunurilor de cunoaştere, îmbunătăţirea accesului la experţii din cadrul organizaţiei, diminuarea timpului de acomodare într-o nouă poziţie etc. Trebuie subliniat faptul că aceste comunităţi servesc şi ca depozit pentru memoria organizaţiei, prezervând cunoaşterea valoroasă care se poate cu uşurinţă pierde în această eră a mobilităţii angajaţilor şi a pensionării timpurii. De asemenea, comunităţile de practică creează noi legături şi relaţii prin partajarea unor practici de lucru comune, ele stimulează un sentiment al apartenenţei şi dezvoltă o strategie a cunoaşterii la nivelul organizaţiei, joacă un rol esenţial în codificarea, organizarea şi transformarea cunoaşterii explicite şi tacite a unei organizaţii, contribuie la dezvoltarea capitalului social necesar pentru partajarea cunoaşterii organizaţionale, ele pot crea un mediu care sprijină creativitatea şi inovaţia, acţionează ca un vehicul pentru stimularea învăţării, permit organizaţiilor să se adapteze mai uşor la schimbarea de mediu şi de piaţă etc.

Comunităţile de practică au fost asociate unor teme precum învăţarea, conducerea participativă, colaborarea, gândirea strategică, managementul calităţii totale pentru a evidenţia un avantaj competitiv mai larg cunoscut în literatură sub denumirea de metacapabilităţi. Acestea permit organizaţiilor să se adapteze la schimbarea mediului şi a pieţei şi să acţioneze competitiv. Şi acest lucru este posibil, susţine J. Liedtka (15), prin dobândirea unor noi seturi de abilităţi în mod continuu, prin conversie, învăţare şi muncă mai eficiente desfăşurate pe bază de colaborare la nivelul structurilor organizaţionale formale, prin reproiectarea proceselor şi mărirea continuă atât a eficienţei, cât şi a calităţii din perspectiva clienţilor, prin răspuns la oportunităţile locale şi menţinerea unei intenţii de piaţă largi pe baza gândirii strategice etc.

Întâlnim comunităţi de practică peste tot. Deşi sunt constituite informal şi se încadrează într-o zonă specifică de activitate, aceste sisteme care se auto-organizează au capacitatea de a crea şi utiliza cunoaşterea organizaţională prin învăţare informală

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi angajament reciproc. Oamenii învaţă prin participarea lor în cadrul comunităţilor, acestea fiind nu numai locul cel mai potrivit pentru a decide cum, unde şi de ce ar trebui creată şi utilizată cunoaştere nouă, ci şi cel mai bun loc pentru a organiza, codifica şi transforma cunoaşterea organizaţiei. Pentru a susţine cunoaşterea, trebuie să ne concentrăm pe comunitatea care o deţine şi pe oamenii care o folosesc, nu pe cunoaştere însăşi. Iar îmbunătăţirea capacităţii unei organizaţii de a susţine cunoaşterea implică identificarea şi sprijinirea comunităţilor care deja partajează cunoaşterea despre subiectele cheie. F. Wenger consideră comunităţile de practică drept „cheia pentru înţelegerea aspectelor complexe ale cunoaşterii pe care le întâmpină majoritatea organizaţiilor din actuala economie a cunoaşterii" (16), iar R. McDermott evidenţiază patru provocări cheie în construirea unei comunităţi care odată depăşite, organizaţia poate construi medii de învăţare mai fluide şi mai flexibile: provocarea tehnică (proiectarea de sisteme umane şi informaţionale care nu numai că fac informaţia disponibilă, dar şi ajută membrii comunităţii să gândească împreună); provocarea socială (dezvoltarea de comunităţi care partajează cunoaşterea şi care totuşi păstrează suficientă diversitate pentru a încuraja gândirea mai degrabă decât copierea); provocarea managerială (crearea unui mediu care într-adevăr apreciază partajarea cunoaşterii) şi provocarea personală (să fim deschişi la ideile altora, dispuşi să partajăm idei şi să ne menţinem setea pentru cunoaştere nouă). (17)

Se poate vorbi de adevăratul management al cunoaşterii atunci când în organizaţie există o strategie a cunoaşterii bazată pe comunităţi de practică şi E. Wenger arată că o astfel de strategie trebuie să includă următoarele elemente:

1. „Înţelegerea nevoilor de cunoaştere strategice: ce cunoaştere este esenţială pentru succes?
2. Identificarea domeniilor practice (găsirea comunităţilor): unde vor forma oamenii comunităţi în jurul practicilor în care ei se pot angaja şi cu care se pot identifica?

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3. Dezvoltarea comunităților: cum să ajutăm comunitățile cheie să-și atingă întregul potențial?
4. Lărgirea granițelor: cum să cuplăm și să transformăm comunitățile în sisteme de învățare mai largi?
5. Încurajarea sentimentului de apartenență: cum să stimulăm un asemenea sentiment?
6. Conducerea activității: cum să integrăm comunitățile de practică în conducerea activităților organizației?
7. Aplicare, evaluare, reflecție și reînnoire: cum să dezvoltăm o strategie a cunoașterii prin valuri de transformare organizațională?" (18)

Constituite la nivelul lor cel mai de bază din trei componente: oameni (o comunitate este compusă din oamenii care interacționează în mod regulat în jurul unui set comun de aspecte, interese sau nevoi), locuri (pentru a fi efective, comunitățile au nevoie de locuri unde membrii lor să se întâlnească) și lucruri (reguli, norme, proceduri, instrumente și alte artefacte pe care comunitățile le utilizează pentru a-și îndeplini sarcinile), comunitățile de practică joacă un rol critic în crearea, partajarea și aplicarea cunoașterii organizaționale, fără a avea un statut formal sau mandate operaționale.

Marile organizații au început să investească timp, energie și bani în sprijinirea comunităților de practică, deoarece le percep ca vehicule pentru managementul cunoașterii lor organizaționale, iar E. Lesser și L. Prusak (19) afirmă chiar că acestea servesc ca vehicul primar pentru construirea capitalului social'. Cei doi autori vin cu ipoteza că aceste comunități de practică sunt valoroase pentru organizații, deoarece ele contribuie la dezvoltarea dimensiunilor structurale, relaționale și cognitive ale capitalului social, ceea ce duce la o abilitate crescută de a gestiona (adică de a crea, partaja și utiliza) cunoașterea organizațională, și ei demonstrează legăturile dintre comunitățile de practică, capitalul social și managementul cunoașterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Există autori care utilizează termenul „comunitate de interacțiune" pentru a defini contextul în care are loc crearea de cunoaștere, și autori care vorbesc de „comunități strategice". (20) Acestea, deși asemănătoare comunităților de practică, diferă, totuși, în două privințe: sunt create de conducere pentru a aborda obiective strategice largi și se concentrează pe realizarea unor obiective specifice. Cu toate că sunt constituite pentru a răspunde unor nevoi operaționale pe termen scurt, ele oferă valoare pe termen lung organizațiilor prin învățare, inovare și transfer de cunoaștere.

Un caz aparte îl constituie organizațiile bazate pe Internet care reunesc membri din diferite comunități de practică profesionale, transcend hotare și fac schimb de cunoaștere cu o serie de comunități interne și externe. Gestionarea fluxului cunoașterii în cadrul acestor comunități presupune din partea managementului abilitatea de a alinia utilizarea surselor de cunoaștere interne, dar și a celor externe cu strategia competitivă a organizației. De asemenea, trebuie reținut că atunci când angajații sunt activi în comunitățile de practică externe, ei sunt adesea implicați în divulgarea cunoașterii organizației către membrii comunităților externe și, nu în ultimul rând, când organizația angajează o persoană, angajează de asemenea, rețeaua în care aceasta este activă.

Legătura dintre fluxurile cunoașterii și performanța individuală în cadrul organizațiilor bazate pe Internet este analizată de R. Teigland (21) care surprinde câteva aspecte importante și anume: cu cât este mai mare nivelul interacțiunii personale individuale cu acele comunități din cadrul organizației și cu membrii comunităților care se răspândesc între hotarele organizaționale, cu atât este mai mare nivelul performanței individuale; contactele sociale cu membrii comunității de la locul de muncă duc la un nivel mai mare al performanței individuale și cu cât este mai mare utilizarea surselor interne și externe

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

codificate de informaţie, cu atât este mai mare nivelul performanţei individuale.

Comunităţile de practică sunt văzute şi ca agenţii de informaţii (22) şi pe măsură ce ele încep să-şi stocheze cunoaşterea colectivă în biblioteci de mari dimensiuni, baze de date sau memorii electronice, acestea devin cheia pentru descifrarea proceselor, a capabilităţii intelectuale şi a ciclului de viaţă evolutiv a „ceea ce comunităţile cunosc". Identificarea şi catalogarea a ceea ce este stocat în aceste memorii devine un lucru tot mai dificil pe măsură ce comunităţile cresc. Însă crearea, menţinerea şi utilizarea acestor memorii ca resurse partajate defineşte în mare parte comunităţile de practică şi constituie vehiculul central pentru comunicare între membrii lor.

Când comunităţile încurajează învăţarea, munca şi inovarea, organizaţia are potenţialul de a deveni o „comunitate de comunităţi", şi în anii următori, în ciuda naturii lor informale, care le-a făcut în mare parte invizibile în cadrul organizaţiilor, comunităţile de practică vor oferi mari oportunităţi organizaţiilor care le sprijină.

3. *Învăţarea organizaţională şi organizaţia inteligentă*

Promovarea învăţării în cadrul organizaţiilor este fundamentală pentru multe iniţiative de mangementul cunoaşterii. O noţiune frecvent abordată în literatura managerială din ultimii ani, învăţarea organizaţională reprezintă un proces de partajare şi dobândire de cunoaştere şi multe proiecte în vederea creării unei organizaţii care învaţă implică paşi ce privesc în esenţă managementul cunoaşterii. Abordările tipice se referă la construirea unei culturi care creează şi partajează cunoaştere, utilizând tehnologii ale comunicaţiilor pentru a facilita învăţarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi a da acces la informaţie. Relaţia care există între învăţarea organizaţională şi managementul cunoaşterii, şi anume că învăţarea organizaţională stă la baza succesului oricărui program de managementul cunoaşterii, este subliniată şi de B. R. Van der Spek şi A. L. Spijkervet (23) care afirmă că managementul cunoaşterii este un proces de învăţare care cere o reevaluare continuă a felului în care cunoaşterea este achiziţionată, organizată şi furnizată. Noţiuni precum dinamism, regenerare, schimbare şi inovare sunt extrem de importante în „competiţia pentru viitor", iar rolul managementului cunoaşterii şi învăţării organizaţionale în competiţia strategică este evidenţiat în momentul actual în majoritatea lucrărilor de specialitate. Literatura ce explorează învăţarea şi crearea cunoaşterii în organizaţii derivă din diferite discipline precum sociologia, psihologia şi teoria organizaţională şi managerială şi a determinat o fragmentare a acestui domeniu de studiu.

Pentru a avea succes în viitor, organizaţiile trebuie să fie nu doar eficiente, eficace, competente şi competitive, ci şi flexibile, adaptabile, capabile să răspundă în mod adecvat la schimbare, ceea ce trimite la necesitatea valorificării cât mai bune a resurselor de informaţie şi cunoaştere şi a facilitării învăţării organizaţionale. O întrebare pe care şi-au pus-o mulţi specialişti este cum putem dezvolta o organizaţie ideală pentru viitor, una care să fie eficientă, capabilă să înveţe şi sensibilă la bunăstarea personalului său, pe scurt o organizaţie inteligentă.

În noua economie şi de fapt în noua societate, performanţa va fi factorul determinant pentru supravieţuirea organizaţiilor. Performanţa depinde de competenţa pe care o avem în organizaţie, de echipele şi indivizii noştri. Constă din cunoaştere, abilităţi, atitudini, experienţă şi contacte, ca şi din procesele organizaţiei, modelele operaţionale şi cultura sa, este de părere P. Sydänmaanlakka care afirmă că „În organizaţia viitorului, competenţa în sine nu va mai fi o garanţie a succesului, ci, în

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

schimb, procesul de dezvoltare a competenței va fi cel care va deveni un factor critic de succes. Și aceasta va necesita ca noi să înțelegem ce este într-adevăr învățarea. Va trebui să înțelegem procesul de învățare la nivel individual, de echipă și organizațional." (24)

Înainte de începerea oricărui demers în vederea transformării organizației noastre într-una inteligentă ar trebui să avem în vedere câteva aspecte care privesc modalitățile de a îmbunătăți capacitatea organizației de a învăța, de a gestiona și dezvolta sistematic competența necesară, de a îmbunătăți performanța personalului și a întregii organizații etc., pentru că în acest mediu global, tot mai competitiv, impredictibil și în schimbare rapidă, succesul cere schimbare și reînnoire continuă, adică învățare organizațională.

3.1. Organizația care învață

Inițial s-a vorbit despre organizația care învață. Acum mult mai frecvent întâlnim conceptul de învățare organizațională. Atât teoreticienii, cât și practicienii au acordat o mare importanță conceptului lui P. Senge privind organizația care învață. Pentru asigurarea succesului viitor, P. Senge (25) consideră ca fiind critică în cadrul unei organizații abilitatea de a învăța și de a beneficia în urma acestui proces, afirmând în același timp că membrii organizațiilor care învață trebuie să vadă dincolo de granițele înguste ale sarcinii și funcției lor spre sistemul mai mare, iar învățarea și dezvoltarea organizațională trebuie să fie conectate și să se bazeze pe dezvoltarea și viziunea personală. La rândul lor, D. Skyrme și D. Amidon (26) au constatat pe baza unei cercetări o suprapunere semnificativă și o corelare între organizația care se bazează pe cunoaștere și organizația care învață, ei ajungând la concluzia că organizația care se bazează pe

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaştere şi care învaţă este cea care simte şi se adaptează la schimbările din mediul său. Cei doi sunt de părere că aplicarea conceptelor şi principiilor organizaţiei care învaţă este un ingredient important al oricărui program de managementul cunoaşterii.

Dar ce este o organizaţie care învaţă? Există numeroase definiţii. (27) Astfel, dacă P. Senge insistă în definiţia pe care a formulat-o asupra dezvoltării continue a personalului care va duce la apariţia unor noi modele de gândire („O organizaţie care învaţă este o organizaţie în care oamenii au posibilitatea de a se dezvolta continuu şi de a obţine rezultatele pe care le vor, în care noi modele de gândire apar, în care oamenii au scopuri comune şi în care oamenii învaţă împreună".), M. Pedler, J. Burgoyne şi T. Boydell accentuează dimensiunea esenţială a procesului de învăţare şi reînnoire la nivelul fiecărui membru al organizaţiei („O întreprindere care învaţă este o organizaţie care ajută fiecare membru să înveţe şi să se reînnoiască pe sine şi mediul său în mod conştient".). C. Argyris se concentrează în definiţia sa asupra restructurării continue a organizaţiei şi a activităţilor sale („O organizaţie care învaţă este o organizaţie în care membrii pun sub semnul întrebării în mod continuu operaţiunile, găsesc greşeli şi le repară ei înşişi prin restructurarea organizaţiei şi a operaţiunilor".), ceea ce la D. Garvin apare ca schimbare a comportamentului organizaţional în funcţie de noua cunoaştere şi de noile perspective („O organizaţie care învaţă este o organizaţie care creează, dobândeşte şi transferă competenţa şi care este capabilă să-şi schimbe comportamentul conform cunoaşterii şi perspectivelor noi".). C. Handy scoate în evidenţă importanţa încurajării oamenilor să înveţe („O organizaţie care învaţă este o organizaţie care învaţă şi încurajează oamenii să înveţe".), ca şi T. Peters care merge mult mai în profunzime în definiţia pe care a formulat-o, menţionând cât de important este să fie încurajată competiţia internă şi ca oamenii să fie îndemnaţi să

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

experimenteze, trimiţând în final la scopul fundamental al procesului de învăţare, promovarea inovării („O organizaţie care învaţă este o organizaţie care îndeamnă oamenii să experimenteze, care permite greşeli şi eşecuri, care încurajează competiţia internă, care măreşte şi transmite cunoaştere şi promovează inovarea".).

Tot D. Garvin, profesor la Harvard Business School, a identificat câteva aspecte ce caracterizează o organizaţie care învaţă:

- „rezolvare sistematică a problemelor;
- experimentare cu noile abordări;
- învăţare din propria experienţă şi din istoria trecută;
- învăţare din experienţa şi din cele mai bune practici ale altora;
- transferare a cunoaşterii rapid şi eficient". (28)

3.2. Învăţarea organizaţională

Într-o măsură mai mare sau mai mică, toate organizaţiile învaţă, astfel încât utilizarea sintagmei organizaţie care învaţă nu este foarte bună şi, în acest context, ar fi de preferat conceptul de învăţare organizaţională, unii specialişti (29) sugerând chiar utilizarea termenului de organizaţie inteligentă.

Pentru conceptul de învăţare organizaţională există, de asemenea, numeroase definiţii. (30) N. Dixon pune accentul pe capacitatea mentală extraordinară a membrilor organizaţiei („Esenţa învăţării organizaţionale este abilitatea organizaţiei de a utiliza uluitoarea capacitate mentală a tuturor membrilor săi pentru a crea tipul de procese care vor îmbunătăţi propria capacitate de învăţare".), în timp ce R. Stata se concentrează pe cunoaştere şi experienţă care stau la baza învăţării organizaţionale („Învăţarea organizaţională are loc prin înţelegere partajată, cunoaştere şi modele mentale... şi se bazează pe cunoaşterea şi experienţa trecută adică pe memorie".), dar considerăm că definiţia care surprinde, foarte succint, cel mai bine, esenţa acestei noţiuni este cea formulată în 2002 de P. Sydänmaanlakka („Învăţarea organiza-

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ţională este abilitatea organizaţiei de a se reînnoi schimbându-şi valorile, practicile şi procesele".). Constatăm, totuşi, că în această definiţie nu se face absolut nici o referire la scopul final al procesului de învăţare organizaţională şi anume că va ajuta organizaţiile să fie mai eficiente, mai competente, mai competitive, să genereze cunoaştere nouă, să inoveze, să înregistreze performanţe şi să aibă succes în mediul actual.

Învăţarea este legătura naturală, puntea între muncă şi inovare. Munca, învăţarea şi inovarea sunt forme strâns înrudite ale activităţii umane despre care în mod convenţional se crede că sunt în conflict una cu alta. J. Brown şi P. Duguid (31), dimpotrivă, nu le consideră în conflict, ci le consideră complementare, dar sunt de părere că pentru înţelegerea acestui lucru este necesară o schimbare conceptuală.

3.3. Organizaţia inteligentă

Învăţarea este unul din factorii cruciali care stau la baza organizaţiei ideale a viitorului, frecvent denumită în literatura de specialitate a ultimilor ani drept organizaţia inteligentă. După cum arată P. Sydänmaanlakka, aceasta învaţă rapid şi eficient şi are o abordare pe termen lung a provocărilor privind competitivitatea, competenţa şi nevoile personalului său, iar ceea ce face diferenţa sunt abilităţile fundamentale care stau la baza puterilor sale de reînnoire. Acestea se referă la faptul că „sesizează nevoia de schimbare într-o fază foarte timpurie, învaţă mai rapid şi poate implementa lucruri noi mai repede decât competitorii săi". (32)

În modul de funcţionare al unei organizaţii inteligente apar o serie de elemente pe care nu le întâlnim la alte organizaţii. Astfel, organizaţia inteligentă:

- „învaţă repede şi se reînnoieşte continuu,
- sprijină învăţarea continuă şi îmbunătăţirea performanţei indivizilor şi echipelor,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- are o viziune distinctă şi valori care îi alimentează operaţiunile,
- permite greşeli şi învaţă din ele,
- acordă mare atenţie competenţei, angajamentului şi bunăstării angajaţilor,
- are legături strânse cu clienţii şi acordă mare atenţie satisfacţiei clientului, şi
- funcţionează mereu conform principiilor dezvoltării durabile". (33)

Învăţarea organizaţională, sprijinită de managementul performanţei, managementul competenţei şi managementul cunoaşterii, constituie o trăsătură comună pentru tot mai multe organizaţii care au înţeles că învăţarea înseamnă schimbare, dezvoltare, creştere, performanţă.

3.4. Învăţarea organizaţională în contextul unui mediu caracterizat de schimbare

Lumea în care trăim şi a cărei trăsătură fundamentală este schimbarea face ca învăţarea să constituie un factor competitiv şi un mijloc de supravieţuire. Alături de cantitatea de cunoaştere, care creşte exponenţial tot timpul, creşte, chiar mai mult, şi capitalul uman. La fiecare cinci ani se dublează cunoaşterea ştiinţifică şi tehnologică. Globalizarea, competiţia acerbă din toate domeniile de activitate, progresul tehnologic sunt alte elemente care trebuie amintite. Mediul economic şi politic se schimbă în mod continuu, ca de altfel şi mediul şi condiţiile sociale. Toate aceste schimbări pun organizaţiile într-o situaţie dificilă, şi aşa cum am menţionat deja, pentru succes la nivel organizaţional este nevoie de schimbare şi reînnoire continuă, adică de învăţare organizaţională. Organizaţiile nu vor avea succes dacă nu deţin abilitatea de a se reînnoi, dacă nu demonstrează viteză, flexibilitate şi capacitate de a inova.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

M. Hammer şi J. Champy au realizat o listă care prezintă zece tipuri diferite de schimbare cu care se confruntă organizaţiile şi cărora trebuie să le facă faţă:

1. „Schimbarea unităţilor de lucru de la departamente funcţionale la echipe axate pe procese.
2. Schimbarea conţinutului activităţilor specifice posturilor de la sarcini simple la activitate multidimensională.
3. Rolurile oamenilor se schimbă de la persoane controlate la persoane împuternicite.
4. Pregătirea pentru diversele posturi se schimbă de la instruire la educaţie.
5. Accentul performanţei şi compensaţiei se schimbă de la activitate la rezultate.
6. Schimbarea criteriilor de avansare de la performanţă la abilitate.
7. Schimbarea valorilor de la valori protective la valori productive.
8. Schimbarea managerilor de la supraveghetori la instructori.
9. Schimbarea structurilor organizaţionale de la structuri ierarhice la structuri plate.
10. Schimbarea directorilor de la marcatori la conducători". (34)

O altă listă, care evidenţiază forţe ce vor domina lumea afacerilor în secolul al XXI-lea, a fost realizată de M. Marquardt şi H. Berger. (35) Cei doi menţionează globalizarea şi economia globală, tehnologia calculatoarelor, transformarea radicală a felului cum muncim, cerinţe crescute din partea clientului, cunoaşterea şi învăţarea ca cele mai importante bunuri ale unei companii şi ţări, noi roluri şi aşteptări din partea angajaţilor, biotehnologia, viteza schimbării.

Schimbarea este prezentă peste tot, în toate domeniile şi în toate activităţile, astfel încât pentru a-i face faţă şi a o controla, învăţarea ar trebui să depăşească schimbarea la toate nivelurile.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3.5. Procesul de învățare

Învățarea, văzută ca „proces în care individul adună cunoaştere nouă, abilități, atitudini, experienţe şi contacte care produc schimbări în comportamentul său" (36), a fost abordată din numeroase perspective. Au fost identificate diferite tipuri de învățare, stiluri de învățare, niveluri ale învățării, cicluri de învățare etc. Un aspect esențial însă, care trebuie reținut cu privire la învățare, este că aceasta reprezintă un proces creativ foarte complex.

Considerând învățarea un proces în care cunoaşterea este creată prin transformarea experienţelor, D. Kolb (37) a creat un model de bază al procesului de învățare (Figura 1), susținând că există patru factori care sprijină învățarea: dorința de a învăța lucruri noi, adică o motivație pentru învățare; înțelegerea intuitivă, succesul intern, experiența în a înțelege ceva; ambiția de a experimenta; şi „documentarea" procesului de învățare umană, adică memorarea lucrurilor învățate, scrierea sau salvarea lor într-o bază de date.

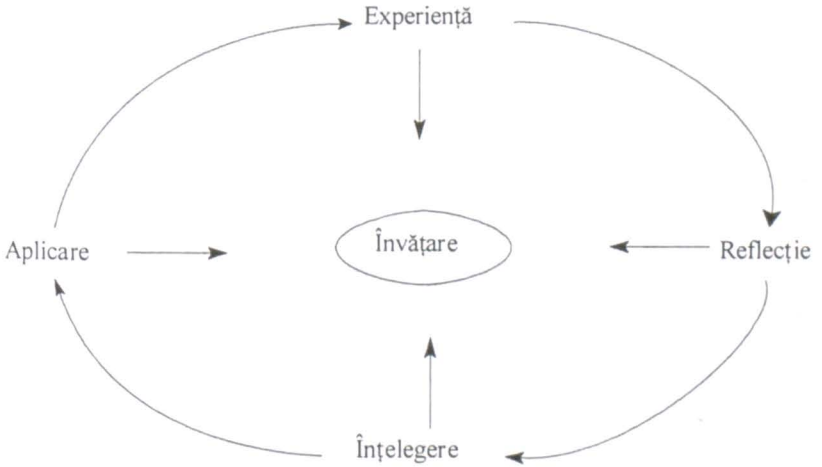


Figura 1. Procesul de învățare
Adaptare după D. Kolb, 1984

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Un model pentru învățarea organizațională a creat și M. Boisot. (38) Modelul include câteva etape: creare de cunoaștere, codificare, difuzare, absorbție, scanare, prin care cunoașterea individuală este transformată în cunoaștere organizațională și apoi este încorporată în comportamente și acțiuni ale organizației.

Învățarea are loc la mai multe niveluri: individual, de echipă și organizațional. Învățarea individuală constituie, în mod evident, punctul de plecare pentru orice tip de învățare. Experiențele sunt transformate în competență, sunt evaluate, iar informația care decurge din acestea este colectată, urmează înțelegerea cunoașterii și apoi aplicarea acesteia în practică. Învățarea de echipă înseamnă că membrii echipei pot lucra bine împreună și pot exploata efectiv competențele lor individuale. Pornește de la modul de funcționare curent al echipei. Aceasta ar trebui să-și evalueze în mod regulat activitățile, astfel încât să-și îmbunătățească performanța și să cadă de acord asupra obiectivelor viitoare. Învățarea organizațională se referă la abilitatea organizației de a-și reînnoi și schimba operațiunile. Se pornește de la activitățile organizației în urma cărora se colectează în mod sistematic feedback care produce informație ce este interpretată în cooperare. Pe baza acestei interpretări se stabilește viziunea, strategia și obiectivele organizației. Apoi sunt dezvoltate modelele de gândire și acțiune și competența organizației. Cele trei tipuri de învățare au fost imaginate de P. Sydänmaanlakka (39) sub forma unor cicluri.

Abordând tema organizației competente, R. Sanchez prezintă, la rândul său, un model al celor cinci cicluri de învățare. Acestea (ciclul de învățare individuală, ciclul de învățare individuală/de grup, ciclul de învățare de grup, ciclul de învățare de grup/ organizațională, ciclul de învățare organizațională) reprezintă procese prin care indivizii din organizații și grupurile în care ei lucrează interacționează, generează cunoaștere nouă și utilizează cunoașterea pentru a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

întreprinde acţiuni coordonate şi a dezvolta noi competenţe organizaţionale. Modelul oferă o perspectivă integrată a proceselor de cunoaştere şi învăţare din organizaţii. R. Sanchez arată că „În organizaţia competentă, managerii vor înţelege dinamica care conduce cele cinci cicluri de învăţare şi vor inventa practici de managementul cunoaşterii care să stimuleze atât generarea de noi idei de către indivizi, cât şi progresia acelor idei înainte şi înapoi prin cele cinci cicluri de învăţare". (40)

Procese de bază prin care o organizaţie primeşte, evaluează, absoarbe (sau respinge) şi dezvoltă cunoaştere nouă, ciclurile de învăţare sunt interpretate astfel de R. Sanchez (41): într-o organizaţie, indivizii critică cunoaşterea organizaţională şi de grup existentă, imaginează cadre interpretative alternative şi explorează noi forme de cunoaştere, apoi noua cunoaştere a indivizilor începe să se deplaseze „în sus" prin cele cinci cicluri, într-un proces de emergenţă organizaţională, pe măsură ce noua cunoaştere este evaluată şi selectată (sau respinsă) de grupuri şi pe măsură ce nou acceptata cunoaştere a grupurilor este evaluată şi selectată (sau respinsă) de organizaţie ca întreg. Managerii decid care cunoaştere va fi instituţionalizată de organizaţie, integrată în aceasta, întipărită în sistemele sale de control, în arhitectura produselor şi proceselor sale, apoi, cunoaşterea acceptată de management este diseminată „în jos" spre grupuri şi indivizi, unde poate fi aplicată şi exploatată prin activitţile acestora. Indivizii testează şi critică atât cunoaşterea organizaţională nouă, cât şi pe cea anterioară, iar unii pot dobândi cunoaştere nouă şi imagina şi propune credinţe alternative şi cadre interpretative, închizând astfel bucla de procesare a cunoaşterii organizaţiei şi contribuind la o nouă rundă de creare şi susţinere a cunoaşterii organizaţionale. (Figura 2) Într-o organizaţie care învaţă pot fi regăsite aceste etape, cele cinci cicluri de învăţare funcţionând ca nişte piese într-un motor organizaţional al învăţării şi susţinerii cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

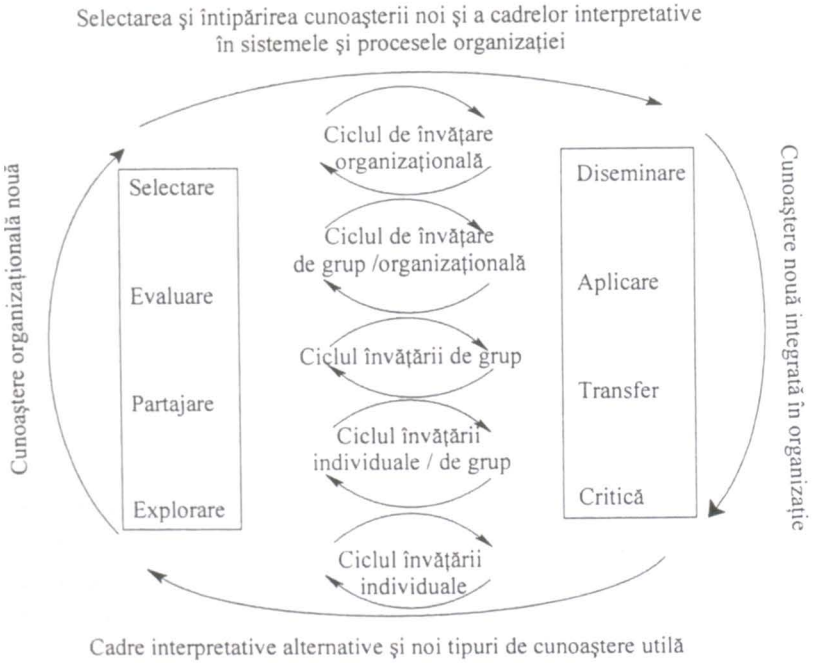


Figura 2. Ciclurile de învăţare
Adaptare după R. Sanchez, 2001, p. 24

În organizaţiile care învaţă, prin interacţiuni sociale în care indivizii comunică, partajează activităţi şi schimbă idei, au loc o serie de transformări la nivelul cunoaşterii: atât transformarea cunoaşterii personale în cunoaştere organizaţională (sau viceversa), cât şi transformarea cunoaşterii tacite în cunoaştere explicită (sau viceversa).

O altă perspectivă asupra învăţării organizaţionale dezvăluie P. Lorino (42), care scrie că aceasta poate fi văzută ca o combinaţie complexă a „învăţăturilor individuale" despre acţiunea organizaţională, combinaţie ce se bazează pe interacţiunea dintre schemele interpretative individuale şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

experienţa individuală, pe de o parte, şi schemele interpretative şi artefactele organizaţionale („sistemele de management") pe de altă parte. Sistemele de management, arată P. Lorino, pot fi văzute pe larg ca orice formă de modelare formală a acţiunii organizaţionale. Mai mult decât reprezentări ale acţiunii organizaţionale, ele sunt semne despre acţiunea organizaţională.

Abilitatea organizaţiilor de a învăţa depinde de capacitatea lor de a acumula bunuri invizibile. Acestea sunt concretizate în oameni şi, în consecinţă, politicile privind resursele umane sunt critice pentru învăţarea organizaţională, atrage atenţia V. Pucik care susţine că „învăţarea organizaţională rezultă dintr-o combinaţie de practici organizaţionale hard şi soft ancorate în tehnici specifice de managementul resurselor umane". (43) În ultimii ani, numeroase cercetări (44, 28, 40) au identificat o serie de abilităţi pe care le deţin organizaţiile ce sprijină învăţarea. Printre acestea se numără: gândirea sistemică, utilizarea sistemelor de feedback, automanagementul, dialogul, viziunea partajată, dezvoltarea şi utilizarea eficientă a sistemelor de informare, partajarea competenţei şi cunoaşterii etc.

3.6. Obstacole în calea învăţării organizaţionale

Organizaţiile îşi pot construi şi proteja avantajul competitiv printr-o bună planificare şi punere în practică a procesului de învăţare organizaţională. Pentru aceasta este necesar ca managerii să acorde o mare atenţie şi obstacolelor care pot să apară în calea învăţării, obstacole foarte diverse care rezultă dintr-un set complex de practici şi politici de resurse umane.

Studiile desfăşurate în mari organizaţii (45, 46) au scos la iveală o serie de obstacole cheie în calea proceselor de învăţare organizaţională. Dintre acestea amintim: prioritate scăzută privind activităţile de învăţare, programe de instruire unidirecţionale,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

climat slab pentru transferul învățării, lipsa încurajărilor pentru învățare, stimulente limitate pentru transferul de know-how, responsabilitatea pentru învățare nu este clară, fragmentare a procesului de învățare ș.a.

Obstacolele în calea învățării pot fi analizate și din alte perspective. Ele pot fi legate de diferitele faze ale procesului de învățare (obstacole legate de învățarea prin acțiune, obstacole în calea colectării cunoașterii și reflecției, obstacole legate de învățarea prin înțelegere, obstacole legate de aplicare) cum ar fi: nu există dorința de a învăța, motivația este scăzută și nu există ținte clare ale învățării, lipsa de timp, sau pot fi examinate din punctul de vedere al individului, al echipei sau al întregii organizații precum: cunoașterea și competența nu sunt partajate în echipă, lipsa scopurilor comune, lipsa limbajului comun și a voinței de a discuta, abilități de interacțiune slabe, lipsa memoriei organizaționale sau memorie care funcționează ineficient, lipsa de coordonare între diferitele părți ale organizației, inabilitate de a acționa, multă activitate neplanificată, organizația nu poate implementa un nou proces de reorganizare etc.

Învățarea organizațională ar trebui promovată oriunde este posibil. Iar eliminarea obstacolelor din calea învățării va duce, cu siguranță, la intensificarea și îmbunătățirea considerabilă a acestui proces și, în consecință, la crearea unui mediu favorabil pentru învățare în organizație.

3.7. Procese care susțin învățarea organizațională

Managementul performanței, managementul competenței și managementul cunoașterii susțin învățarea organizațională (Figura 3) și pot fi considerate procese de bază ale organizației inteligente. P. Sydänmaanlakka (47) arată că acestea pot fi văzute fie ca procese separate, fie ca procese ce se întrepătrund. Managementul

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

performanței urmărește îmbunătățirea continuă a performanței organizației prin dezvoltarea indivizilor și a echipelor. Performanța poate fi legată de dezvoltarea satisfacției clienților, de eficiența operativă, de competența totală sau bunăstarea generală. Managementul performanței constă din patru funcții de bază, stabilirea obiectivelor, revizuire/instruire, evaluarea rezultatelor și dezvoltare, performanța fiind examinată la nivel individual, de echipă și organizațional. Managementul competenței urmărește îmbunătățirea continuă a competențelor de bază și a altor abilități necesare pentru a realiza viziunea, strategia și obiectivele organizației, adica ceea ce va defini avantajul competitiv. Managementul competenței constituie o abordare nouă ce oferă o modalitate cuprinzătoare de dezvoltare a capitalului uman al organizației în contextul strategiei sale. În analiza competenței, P. Sydänmaanlakka arată că trebuie abordate trei dimensiuni: nivelul organizației, situația prezentă vs. situația viitoare și conținutul competenței. Trebuie reținut că aceste concepte de competență individuală, competență la locul de muncă, competență de echipă, competență de departament sau competență organizațională sunt toate complet diferite. Și, de asemenea, competența de bază, competența de proces, competența funcțională și competența generală sunt unități distincte. Implementarea managementului competenței este un proces lung și care ar trebui repetat de două ori în fiecare an. Este un proces de învățare ale cărui rezultate se dezvoltă și se îmbunătățesc în timp. Managementul competenței este în mod clar legat de procesul strategiei și este conectat la sistemul de managementul performanței. Managementul cunoașterii are, de asemenea, rolul său în susținerea învățării organizaționale. Pe măsură ce cantitatea și importanța informației cresc, managementul cunoașterii devine unul dintre factorii principali ai succesului. Este un proces prin care creăm, captăm, stocăm, partajăm, și aplicăm cunoașterea, în aceste subprocese cunoașterea individului devenind cunoașterea echipei și cunoașterea tacită devenind cunoaștere explicită.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Obiectivul final este aplicarea rapidă a cunoaşterii în luarea deciziilor. Un aspect important în cadrul acestui proces îl constituie competenţa şi experienţa organizaţiei care sunt puse la dispoziţia întregii structuri.

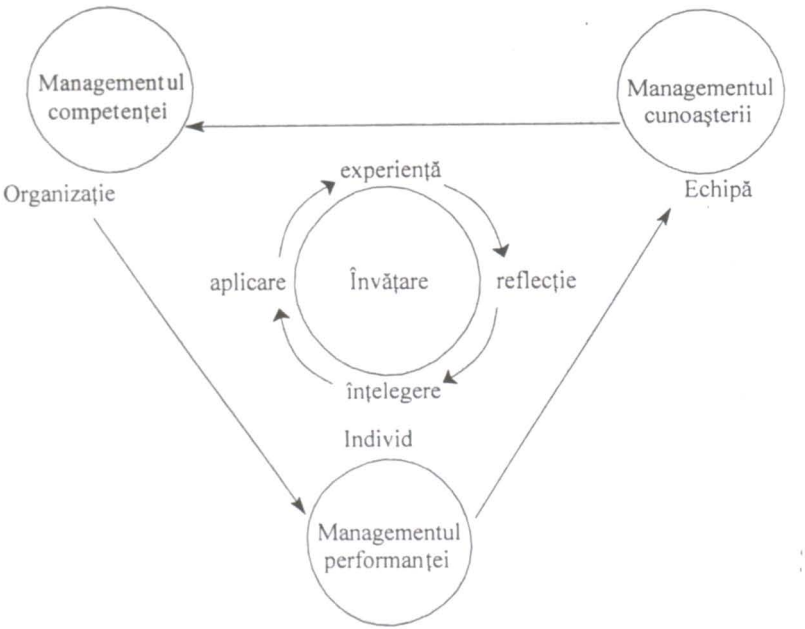


Figura 3. Procesele care sprijină învăţarea organizaţională
Adaptare după P. Sydänmaanlakka, 2002, p. 8

Caracteristica esenţială a organizaţiei de succes a viitorului, organizaţia inteligentă, va fi învăţarea. Aceasta o va ajuta să fie eficientă, să extragă performanţa de vârf din toate unităţile sale, să posede o inteligenţă colectivă mai mare care va proveni din cunoaştere, competenţă şi înţelegere. Organizaţia inteligentă a fost asemănată cu o formaţie de jazz. „Astăzi, modelul organizaţional predominant se aseamănă mai mult cu o orchestră simfonică, în care conducătorul se comportă ca un dirijor. Fiecare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

membru al orchestrei are rolul său definit cu grijă asupra căruia s-a căzut de acord înainte. Dar organizaţia inteligentă a viitorului va trebui să fie mai mult ca o formaţie de jazz ce îşi compune muzica pe măsură ce cântă. Improvizează, se reînnoieşte singură şi se schimbă permanent. S-a ajuns la un acord comun asupra obiectivului, dar mijloacele de a-l realiza se pot schimba în mod continuu". (48)

În următorii ani, organizaţiile vor trebui să investească masiv în special în managementul vizionar, în managementul strategic, în managementul performanţei şi în autoconducere, vor trebui să fie eficiente, să înveţe rapid, să ştie cum să echilibreze o serie de procese, să aibă abilitatea de a se reînnoi continuu şi de a anticipa schimbările. Trebuie să-şi considere angajaţii drept resursa cea mai importantă şi pentru a fi capabile să gestioneze schimbarea, procesul de învăţare organizaţională care are loc în interiorul lor trebuie să fie mai rapid decât schimbările din mediu.

4. Managementul cunoaşterii

Începând cu ultimul deceniu al secolului al XX-lea, discuţiile şi preocupările vizând cunoaşterea, activităţile de cunoaştere, managementul cunoaşterii, resursele de cunoaştere, firmele şi organizaţiile bazate pe cunoaştere, creşterea economică bazată pe cunoaştere şi economia cunoaşterii au înregistrat o creştere spectaculoasă, luând variate forme şi desfăşurându-se în diverse medii. Aşa cum am mai menţionat, a avut loc o înmulţire a conferinţelor, întâlnirilor, seminariilor pe tema managementului cunoaşterii în numeroase medii profesionale (informaticieni, documentarişti, manageri, ingineri, formatori etc.). S-au înmulţit articolele vizând acest subiect în diferite reviste; au fost create grupuri de lucru ad-hoc în cadrul diverselor asociaţii profesionale, au apărut seminarii de formare, liste de difuzare electronice

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

specializate, forme de educaţie superioară, au fost dezvoltate programe şi create funcţii care ţin de acest proces în diverse organizaţii etc. Unii au spus că este doar un alt capriciu al managementului, alţii că este ceva ce noi facem de mult timp, însă fără să-i dăm un nume, fără să-i înţelegem potenţialul în întregime, fără să-l abordăm sistematic ca o activitate formală de management. Cert este, însă, că în scurt timp, managementul cunoaşterii a devenit un concept cheie în dezvoltarea organizaţiilor, o chestiune strategică, esenţială pentru supravieţuirea acestora în societatea contemporană, determinând o eficienţă sporită şi un mai mare succes, deschizând organizaţiilor calea spre competiţie, spre performanţă.

O serie de elemente au făcut ca managementul cunoaşterii să devină o tendinţă majoră începând cu anii '90. Analiştii (49, 6, 13) fenomenului indică mai multe surse care au stat la baza evoluţiei sale: cunoaşterea ca bază a competiţiei, globalizarea, competenţele de bază şi managementul competenţei, cunoaşterea tacită şi explicită, capitalul intelectual, ştiinţele managementului: retehnologizarea şi managementul calităţii totale ş.a., organizaţiile care învaţă, partajarea „celor mai bune" practici, revoluţia IT: Internet, Groupware etc., organizaţiile în reţea/virtuale.

4.1. Managementul cunoaşterii şi cultura colectivă

Conceptul de managementul cunoaşterii este destul de vag, astfel încât este esenţial ca în cadrul organizaţiilor acesta să fie clar definit şi înţeles. P. Sydänmaanlakka (50) consideră că punctul de plecare îl constituie strategia şi obiectivele organizaţiei, apoi, foarte importantă este existenţa unor sisteme de sprijinire a învăţării, şi nu în ultimul rând, sprijinul oferit de managementul resurselor umane şi sistemele efective de tehnologia informaţiei. Atât individul, cât şi echipa trebuie să aibă abilitatea şi dorinţa/voinţa de a învăţa

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

lucruri noi, de a schimba, distribui şi primi cunoaştere şi, cel mai important, de a o aplica în practică. O bună activitate de echipă reprezintă o precondiţie esenţială pentru managementul cunoaşterii, echipa fiind unitatea de bază a învăţării şi distribuirii cunoaşterii într-o organizaţie. Dacă distribuirea cunoaşterii decurge bine într-o echipă, atunci decurge bine în întreaga organizaţie. Cadrul pentru managementul cunoaşterii în organizaţie îl creează cultura, iar valorile acesteia (învăţare continuă, deschidere, respect pentru individ etc.) sprijină partajarea cunoaşterii. Pot fi menţionaţi, de asemenea, şi alţi factori legaţi de cultură care sprijină managementul cunoaşteri: împuternicirea, comunicarea deschisă şi informală şi feedback-ul. (Figura 4)

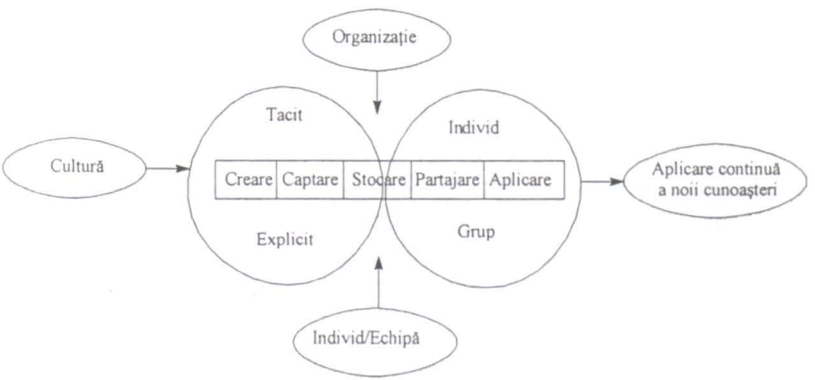


Figura 4. Cadrul pentru managementul cunoaşterii
Adaptare după P. Sydänmaanlakka, 2002, p. 134

Legat de cultura organizaţiei, S. Webb (51) subliniază faptul că, dacă vrem ca managementul cunoaşterii să fie eficient, atunci cultura colectivă trebuie să fie prima candidată la schimbare în organizaţia de astăzi, iar în raport cu managementul cunoaşterii, schimbarea majoră necesară este una de deschidere cu accent pe partajarea sistematică de cunoaştere. În transformarea culturii colective, un pas extrem de important îl constituie

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

crearea unui climat favorabil consultării, comunicării şi implicării. Tot în acest sens, într-un raport al Institutului de Management se precizează că: „Existenţa unei culturi deschise şi participative, care apreciază abilităţile şi contribuţiile angajaţilor de la toate nivelurile, este crucială pentru managementul efectiv al capitalului intelectual." (52)

Existenţa unui climat favorabil în organizaţii pentru un management al cunoaşterii eficient poate fi constatată urmărind o serie de aspecte precum transferul cu uşurinţă al cunoaşterii către noii angajaţi, stimularea activităţii de partajare a cunoaşterii, capacitatea de a localiza bunurile de cunoaştere ale organizaţiei, modul de organizare, regăsire şi exploatare al acestora ş.a.

4.2. Managementul informaţiei – Managementul cunoaşterii

Necesitatea definirii cât mai clare a managementului cunoaşterii este motivată şi de confuzia care a existat şi încă mai există între managementul cunoaşterii şi managementul informaţiei. În mod cert, managementul cunoaşterii nu este o nouă denumire a managementului informaţiei. C. G. Johannsen (53) analizează acest aspect şi demonstrează că este o disciplină mai largă în ceea ce priveşte obiectivele şi include şi aspecte ale procesului de învăţare care nu se regăsesc în cadrul managementului informaţiei. Cele două discipline au însă un scop comun, şi anume să faciliteze modelarea, distribuirea şi partajarea cunoaşterii pentru realizarea obiectivelor şi strategiilor organizaţiei. Diferenţele privesc principalele componente ale managementului cunoaşterii: sistemele de cunoaştere, reţelele, specialiştii în cunoaştere şi organizaţia care învaţă. Dacă primele trei elemente se regăsesc şi în cadrul managementului informaţiei, ultimul se situează în afara sferei acestuia. Managementul informaţiei urmăreşte aspecte precum influenţa pe care sistemele de informare o exercită asupra calităţii procesului de luare a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

deciziilor, utilizarea informației și a tehnologiei informației pentru obținerea unui avantaj competitiv, realizarea unei alinieri între strategia IT și strategia de afaceri, în timp ce managementul cunoașterii este mult mai orientat spre oameni, concentrându-se pe elemente ce țin de managementul resurselor umane (procesul de învățare, educația continuă, cultură, valori și atitudini) și de facilitarea transformărilor între diferitele tipuri de cunoaștere explicită sau tacită, individuală sau colectivă. Se poate spune, deci, că între cele două discipline manageriale există atât o serie de asemănări, dar și multe deosebiri semnificative, însă în practică, cele două discipline sunt adesea integrate.

Abordând tot relația managementul informației managementul cunoașterii, J. Firestone și M. McElroy (54) consideră că managementul cunoașterii este o formă mai robustă a managementului informației. O diferență între cele două discipline este că una se concentrează pe producerea și integrarea informației în organizație, în timp ce cealaltă face același lucru dar referindu-se la cunoaștere. O a doua diferență ar fi că managementul informației se concentrează pe managementul unui set mai îngust de activități decât managementul cunoașterii, opinie cu care suntem de acord, bazându-ne pe faptul că dacă managementul informației se rezumă la producerea, stocarea, regăsirea și diseminarea efectivă a informației pentru sprijinirea obiectivelor organizației, managementul cunoașterii are o cuprindere mult mai largă, folosește o serie de metode, tehnici și instrumente în vederea atingerii obiectivelor, adică îmbunătățirea procesului de învățare organizațională, crearea, organizarea, utilizarea, partajarea cunoașterii organizaționale, transformarea bunurilor de cunoaștere în valoare durabilă.

O serie de elemente precum recunoașterea și construirea expertizei individuale interne, formalizarea la niveluri variate a valorificării cunoașterii prin utilizarea sistemelor potrivite, transmiterea cunoașterii, dezvoltarea cunoașterii dintr-un bun individual într-unul colectiv, încurajarea formării unei culturi colective deschise în care

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaşterea este văzută ca fiind centrală pentru dezvoltarea organizaţională şi pentru eficienţa metodelor de operare sunt recunoscute (55) la nivelul organizaţiilor ca făcând parte din corpul de activităţi definitorii ale managementului cunoaşterii. J. Michel este de părere că mai multe caracteristici pot ajuta la conturarea câmpului de practici ale managementului cunoaşterii:

- „un demers managerial opus ideii de a lăsa lucrurile la întâmplare;
- o finalitate: a face mai bine (decât înainte sau decât alţii), a câştiga;
- o abordare colectivă: a trece de la managementul individual al bunurilor de cunoaştere la o mobilizare colectivă a bunurilor de cunoaştere individuale pentru a merge spre o cultură colectivă;
- o înscriere în timp: de la acţiuni pe termen scurt la construcţii solide pe termen lung;
- o resursă capitală de mobilizat, cunoaşterea". (56)

Tot J. Michel (57) atrage atenţia asupra numeroaselor comunităţi care doresc „să-şi însuşească" acest teritoriu: informaticieni şi alţi tehno-specialişti, specialişti în cunoaştere, mediatori ai informaţiei (documentarişti, bibliotecari, arhivişti, webmaster-i etc.), specialişti ai conţinuturilor (ingineri, medici, juristi, experţi în domeniul calităţii sau inovării etc.), specialişti în metodologie, specialişti în strategii, formatori. Putem să constatăm, aşadar, că preocuparea pentru managementul cunoaşterii este multidisciplinară şi acest domeniu poate fi abordat din mai multe perspective: socio-organizaţională, financiară şi economică, tehnică, umană, juridică etc.

4.3. Definirea managementului cunoaşterii

În ceea ce priveşte definirea managementului cunoaşterii, nu există o formulare unanim acceptată. Sunt vehiculate o serie

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de variante, fiecare punând accentul pe un aspect sau două considerate esențiale de autor, ceea ce ne permite să afirmăm că nici una nu reușește să surprindă procesul în întregime. Ca o definiție, considerăm că managementul cunoașterii este un proces care, bazându-se pe o serie de tehnici, metode și instrumente specifice, urmărește crearea, identificarea, partajarea și utilizarea cunoașterii la nivelul unei organizații, obiectivul său principal fiind de fapt creșterea performanțelor și asigurarea succesului respectivei organizații în mediul în care aceasta activează. Definițiile pe care le găsim în literatura de specialitate se completează una pe alta, conturând o imagine destul de completă și clară a managementului cunoașterii. Ne propunem în continuare o analiză succintă a câtorva dintre aceste definiții. (58)

Într-o definiție formulată în 1998, Y. Malhotra plasează managementul cunoașterii în contextul schimbărilor de mediu care pun organizațiile în fața necesității de a găsi modalități de supraviețuire și de creștere a competenței. El reduce managementul cunoașterii la procesele organizaționale care se bazează pe combinația dintre tehnologia informației și creativitatea umană. („Managementul cunoașterii se ocupă de aspectele critice ale adaptării organizaționale, ale supraviețuirii și competenței în fața unei schimbări de mediu tot mai discontinue... În esență, reprezintă procese organizaționale care încearcă o combinare sinergică a capacității de prelucrare a datelor și informațiilor deținută de tehnologiile informației și a capacității creative și inovative a ființelor umane".)

E. Knapp și P. Murray se opresc în definițiile pe care le-au formulat asupra transformării bunurilor intangibile în valoare durabilă, productivitate și competitivitate mai mari. („Managementul cunoașterii este arta de a transforma informația și bunurile intelectuale în valoare durabilă pentru clienții și oamenii unei organizații".) P. Murray subliniază însă și un alt element foarte important în managementul cunoașterii și anume că resursele umane dintr-o organizație, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

funcţioneze în vederea îmbunătăţirii competenţelor ca un întreg. („Managementul cunoaşterii este o strategie care transformă bunurile intelectuale ale unei organizaţii atât informaţia înregistrată cât şi talentele membrilor săi în productivitate mai mare, valoare nouă şi competitivitate mărită. Învaţă corporaţiile de la manageri la angajaţi cum să producă şi să-şi optimizeze abilităţile ca o entitate colectivă".) R. G. Wenig, în schimb, limitează aria de acţiune a managementului cunoaşterii la activităţile centrate pe utilizarea cunoaşterii provenite din experienţa proprie şi din experienţa altora, în vederea îndeplinirii misiunii organizaţiei. („Managementul cunoaşterii constă din activităţile care se concentrează pe câştigarea de către organizaţie a cunoaşterii din propria sa experienţă şi din experienţa altora şi pe aplicarea judicioasă a acelei cunoaşteri pentru a îndeplini misiunea organizaţiei".) Conform lui J. Michel, îmbunătăţirea partajării cunoaşterii în organizaţie este ceea ce stă la baza tuturor activităţilor de managementul cunoaşterii. Specialistul francez omite să menţioneze procesele care reprezintă esenţa mana-gementului cunoaşterii: crearea, captarea, stocarea, distribuirea, utilizarea cunoaşterii organizaţionale. („Managementul cunoaşterii se înscrie într-o preocupare veche de gestiune partajată a cunoştinţelor (...) Este un ansamblu de practici vizând să accelereze şi să dinamizeze partajarea cunoştinţelor într-o organizaţie".) Acelaşi lucru îl remarcăm şi în definiţia elaborată de E. Mercier-Laurent care totuşi are o perspectivă mult mai largă, procesele fiind menţionate implicit prin formularea folosită „crearea unui flux optim al cunoştinţelor", şi de asemenea, precizând că managementul cunoaşterii este un sistem complex ce se bazează pe o serie de iniţiative, metode şi instrumente. („Managementul cunoaşterii este un sistem de iniţiative, metode şi instrumente destinate creării unui flux optim al cunoştinţelor pentru succesul organizaţiei şi al clienţilor săi".) O definiţie într-adevăr cuprinzătoare considerăm că este cea formulată de B. R. der Spek şi A. L. Spijkervet. Astfel, cunoaşterea este clar precizată ca factor esenţial

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de producție; în definiție este inclusă și perspectiva temporală, se amintește faptul că managementul cunoașterii se bazează pe numeroase tehnici și instrumente în vederea atingerii obiectivelor și, de asemenea, este una din puținele definiții care menționează învățarea în contextul proceselor de bază ale managementului cunoașterii. („Managementul cunoașterii se concentrează pe cunoaștere ca un factor crucial de producție și constă din activitățile care urmăresc utilizarea și dezvoltarea optimă a cunoașterii, acum și în viitor. Managementul cunoașterii determină care cunoaștere, unde, în ce formă și în ce moment din timp, ar trebui să fie disponibilă într-o organizație, companie sau rețea de instituții. Folosește un spectru larg de tehnici și instrumente pentru a îmbunătăți performanța operațiunilor de cunoaștere și capabilitățile de învățare ale sistemului".) K. Wathne, J. Roos și G. von Krogh evidențiază în definiția pe care au elaborat-o doar aspectele legate de identificarea cunoașterii existente în memoriile colective și facilitarea comunicării și coordonării între oameni, două elemente esențiale în cadrul managementului cunoașterii. („Managementul cunoașterii urmărește identificarea cunoașterii colective din memoriile colective și facilitarea comunicării și coordonării între oameni".) Mult mai la obiect, simplă, dar, totuși, considerăm incompletă, este definiția formulată de T. Davenport. („Managementul cunoașterii reprezintă procesele de captare, distribuire și utilizare efectivă a cunoașterii".) La rândul lor, J. Firestone și M. McElroy, care s-au ocupat mult de managementul cunoașterii, restrâng zona de acțiune a acestuia la managementul procesului de cunoaștere, incluzând aici producerea, integrarea și ciclul de viață al cunoașterii. („Managementul cunoașterii este managementul procesului de cunoaștere, adică managementul producției cunoașterii, integrării cunoașterii, ciclul de viață al cunoașterii și rezultatele lor imediate".) O definiție într-adevăr explicită, detaliată și care încearcă să acopere cât mai complet gama proceselor care alcătuiesc managementul cunoașterii, oferă P. Sydänmaanlakka. În definiție, se insistă asupra transfor-

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

mărilor care au loc la nivelul cunoaşterii şi asupra obiectivului final şi anume aplicarea cunoaşterii în luarea deciziilor. („Managementul cunoaşterii este un proces de creare, captare, stocare, partajare şi aplicare a cunoaşterii. În aceste subprocese cunoaşterea individului devine cunoaşterea echipei şi cunoaşterea explicită devine cunoaştere tacită. Obiectivul final este aplicarea cunoaşterii într-o situaţie de luare a deciziilor, deoarece cu o mai bună cunoaştere putem lua decizii mai bune".) O altă definiţie care menţionează cele mai importante procese urmărite prin managementul cunoaşterii: crearea, utilizarea, învăţarea şi partajarea cunoaşterii, au elaborat M. Funes şi N. Johnson. („Managementul cunoaşterii se referă la dezvoltarea sistematică şi activă de căi în vederea creării, utilizării, învăţării şi partajării cunoaşterii pentru un scop strategic".) Din zona infodocumentară avem alte două definiţii care considerăm că reuşesc destul de bine să redea esenţa managementului cunoaşterii. Definiţia lui S. Kim („Managementul cunoaşterii este o disciplină care promovează o abordare integrată pentru identificarea, conducerea şi partajarea tuturor bunurilor de cunoaştere ale unei organizaţii, inclusiv expertiză nearticulată şi experienţă care se găsesc la lucrători individuali".) şi definiţia formulată în 2004 de T. White, despre care se poate spune că, fără a se opri şi a accentua în mod special un proces sau altul, trasează conturul acestei noi discipline într-o manieră clară şi neutră. („Managementul cunoaşterii este procesul de creare, stocare, partajare şi reutilizare a cunoaşterii organizaţionale (a know-how-ului) pentru a permite organizaţiei să-şi realizeze scopurile şi obiectivele".)

4.4. Dimensiuni, componente şi zone ale managementului cunoaşterii

La nivelul organizaţiilor au fost identificate cinci dimensiuni importante ale managementului cunoaşterii ce oferă un punct de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

plecare pentru o clasificare utilă bazată pe o perspectivă multidimensională a activităţilor incluse în acest proces:

- „numărul nivelurilor de interacţiune ale managementului cunoaşterii implementate de organizaţie;
- dimensiunea activităţilor de managementul cunoaşterii pe care le-a implementat la fiecare nivel;
- obiectivele activităţii de managementul cunoaşterii;
- natura intervenţiei managmentului cunoaşterii: intervenţie a unui proces social sau intervenţie tehnologică, şi
- tipul intervenţiei: de politică sau de program". (59)

Cum managementul cunoaşterii înseamnă utilizarea cunoaşterii organizaţionale prin practici solide de managementul cunoaşterii şi de învăţare organizaţională, S. Kim (60) consideră că este o combinaţie între managementul informaţiei, managementul comunicării şi managementul resurselor umane, în ideea că toate aceste forme de management sunt complementare, se întâlnesc în finalităţi. De asemenea, el identifică şi câteva componente ale acestui proces: achiziţia cunoaşterii (găsirea cunoaşterii existente, înţelegerea cerinţelor, căutarea în surse multiple), crearea cunoaşterii (activităţi de cercetare, scrierea de cărţi sau articole, realizarea de filme), împachetarea cunoaşterii (tipărire, editare, proiectare), aplicarea sau utilizarea cunoaşterii existente (audit, revizie contabilă, diagnostic medical), şi reutilizarea cunoaşterii în scopuri noi (utilizarea cunoaşterii pentru dezvoltarea de produse, pentru dezvoltarea de programe de calculator).

Ca zone de activitate ale managementului cunoaşterii, J. Firestone şi M. McElroy (61) disting trei grupe: zona activităţilor care ţin de comportamentul interpersonal (figura conducătorului, conducere (leadership), activitatea de construire a relaţiilor externe), zona activităţilor care ţin de comportamentul în prelucrarea informaţiei şi a cunoaşterii (producerea cunoaşterii, integrarea cunoaşterii) şi zona activităţilor care ţin de luarea deciziilor (schimbarea regulilor de prelucrare a cunoaşterii,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

managementul crizelor, alocarea de resurse pentru managementul cunoaşterii, negocierea de acorduri cu reprezentanţii altor organizaţii).

4.5. Parteneriate pentru managementul cunoaşterii

Scopul managementului cunoaşterii este să confere valoare organizaţiei, iar eficienţa managementului cunoaşterii se traduce prin creşterea calităţii procesului de cunoaştere. S. Kim (62) consideră că pentru a se realiza această eficienţă este nevoie de un parteneriat amplu din care trebuie să facă parte cel puţin trei categorii de persoane. O primă categorie o reprezintă utilizatorii (adică indivizii dintr-o organizaţie care sunt implicaţi personal în actul de creaţie şi de utilizare a cunoaşterii). „Utilizatorii, inclusiv profesioniştii, specialiştii în tehnologie, managerii şi mulţi alţii posedă şi aplică cunoaştere tacită şi cunoaştere explicită. Cunoaşterea şi expertiza pe care ei o au este specializată şi se concentrează pe domeniul de activitate al organizaţiei. Prin efortul lor coordonat, organizaţia ca întreg îşi îndeplineşte rolul şi îşi atinge obiectivele. Prin crearea şi utilizarea de cunoaştere, organizaţia învaţă, descoperă, inovează şi se adaptează." (63) O a doua categorie o constituie profesioniştii din domeniul cunoaşterii (adică indivizii din centrul cunoaşterii care au abilităţile, instruirea şi know-how-ul pentru a organiza cunoaşterea în sisteme şi structuri care facilitează utilizarea productivă a resurselor de cunoaştere. În această categorie pot fi incluşi bibliotecarii, specialiştii din domeniul managementului înregistrărilor, arhiviştii şi alţi specialişti din domeniul informării). Sarcinile profesioniştilor din domeniul cunoaşterii se referă la reprezentarea variatelor tipuri de cunoaştere organizaţională, dezvoltarea metodelor şi sistemelor de structurare şi acces la cunoaştere, distribuirea şi furnizarea cunoaşterii, amplificarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

utilității și valorii cunoașterii, stocarea și regăsirea cunoașterii ș.a.m.d. Preocuparea centrală a acestui grup este să mărească accesibilitatea și calitatea cunoașterii, astfel încât organizația să aibă o perspectivă clară asupra sa și a mediului său. „Profesioniștii din domeniul cunoașterii proiectează și dezvoltă produse și servicii bazate pe cunoaștere care promovează învățarea și înțelegerea; ei prezervă memoria organizației cu scopul de a oferi continuitatea și contextul pentru acțiune și interpretare", notează S. Kim. (64) A treia categorie este reprezentată de experții în tehnologia cunoașterii (adică indivizii dintr-o organizație care au expertiza specializată pentru a modela/transforma infrastructura cunoașterii dintr-o organizație. În această categorie intră analiștii de sistem, proiectanții de sistem, inginerii de program, programatorii, administratorii de date, managerii de rețea și alți specialiști care dezvoltă sisteme și rețele bazate pe cunoaștere). Sarcina lor principală este să stabilească și să mențină o infrastructură a cunoașterii care modelează fluxul și tranzacția cunoașterii și accelerează prelucrarea datelor și comunicarea mesajelor. Experții în tehnologia cunoașterii construiesc aplicații, baze de date, rețele care permit organizației să-și îndeplinească activitatea cu acuratețe, în siguranță și cu viteză. Prin asemenea parteneriate strategice ale cunoașterii care combină abilitățile și expertiza celor trei categorii menționate se poate ajunge la o eficiență sporită a proceselor din cadrul managementului cunoașterii.

4.6. Principii, valori și obiective ale managementului cunoașterii

Orice s-ar spune despre managementul cunoașterii, toată lumea este de acord că acesta poate fi văzut ca o metodă de îmbunătățire a funcționalității organizațiilor. Există specialiști

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

care identifică principii, valori şi obiective ale managementului cunoaşterii. Astfel, M. Jussilainen (65) consideră că valorile managementului cunoaşterii: caracterul deschis, partajarea cunoaşterii, încrederea, învăţarea şi munca în echipă, ca şi principiile sale de bază: cultură a comunicării deschise care sprijină interconectarea, luarea de decizii pe baza interacţiunii largi, conducere care împuterniceşte /deleagă indivizii şi cultură organizaţională care apreciază toate formele de cunoaştere (explicită, tacită, potenţială) sunt deosebit de importante şi trebuie avute în vedere de managerii care implementează această nouă funcţie în organizaţiile lor.

Obiectivele managementului cunoaşterii se prezintă astfel în viziunea specialistei finlandeze amintite:

- „Construirea unui sistem de management al cunoaşterii care să permită: comunicarea deschisă, regăsirea efectivă a informaţiei, managementul documentelor şi reutilizarea documentelor, interconectarea experţilor, difuzarea celor mai bune practici, dezvoltarea constantă a sistemului.
- Dezvoltarea formelor de cooperare şi a convenţiilor de adoptare a deciziilor care: să se bazeze pe dialog, să sprijine împuternicirea/delegarea indivizilor, să sprijine înţelegerea modului în care activitatea angajaţilor este asociată cu valorile, strategiile şi obiectivele organizaţiei, să includă evaluarea constantă a rezultatelor şi metodelor de lucru.
- Crearea metodelor şi practicilor care: să sprijine interacţiunea şi interconectarea cu grupuri de contact, să permită recunoaşterea semnalelor slabe, să ajute la dezvoltarea ideilor (în inovaţii).
- Dezvoltarea indicatorilor cu care este posibil să se monitorizeze evoluţia bunurilor de cunoaştere şi a valorii adăugate". (66)

Dacă se urmăresc şi se realizează aceste obiective, managementul cunoaşterii va promova într-adevăr dezvoltarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

strategică, cunoaşterea şi expertiza în organizaţii. În acest sens, poate fi menţionat şi un studiu recent realizat de Harris Research Center (67) care arată că mai mult de 50% din organizaţiile cu iniţiative de succes în domeniul managementului cunoaşterii sunt de acord că acesta duce la: luarea unor decizii mai bune, timp de răspuns mai scurt la probleme cheie, creşterea profitului, productivitate îmbunătăţită, activităţi noi/suplimentare, reducerea costurilor, partajarea celor mai bune practici etc.

4.7. Subprocesele managementului cunoaşterii

O cercetare atentă a literaturii de specialitate (68) evidenţiază numeroase puncte de vedere cu privire la conţinutul managementului cunoaşterii. Unele studii disting elemente cheie ale managementului cunoaşterii (generarea / crearea de cunoaştere, disponibilizarea, organizarea şi transformarea cunoaşterii), altele trei funcţii importante ale acestuia (recontextualizarea, reconceptualizarea şi conversia cunoaşterii); unele se referă chiar la mai multe procese (generarea, accesarea, transferarea, reprezentarea, întipărirea şi facilitarea cunoaşterii) sau la câteva subsarcini (identificarea cunoaşterii prospectare, vizualizare, evaluare; achiziţia cunoaşterii explicare; distribuţia cunoaşterii; aplicarea; stocarea şi evoluţia cunoaşterii), dar cele mai multe studii identifică subprocese ale managementului cunoaşterii. Aceste subprocese sprijină în mod concret acţiuni precum transformarea cunoaşterii tacite în cunoaştere explicită sau a cunoaşterii individuale în cunoaştere de grup şi ele trebuie menţinute şi dezvoltate de organizaţie. Nici aceste din urmă studii nu prezintă însă o perspectivă unitară. Astfel, unele amintesc ca subprocese: crearea, captarea, stocarea, partajarea şi aplicarea cunoaşterii, altele menţionează generarea, codificarea şi coordonarea şi transferul cunoaşterii, iar altele arată că managementul cunoaşterii este alcătuit din mai multe subprocese: identificarea, consolidarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi valorificarea cunoaşterii; construirea unui depozit al cunoaşterii; achiziţionarea celor mai bune practici; prezervarea, stocarea şi clasificarea cunoaşterii; partajarea şi transferarea cunoaşterii; utilizarea şi aplicarea cunoaşterii.

Ne vom referi în continuare la câteva din aceste subprocese pe care le considerăm esenţiale în cadrul managementului cunoaşterii.

4.7.1. Generarea cunoaşterii

Este procesul care include toate activităţile specifice şi iniţiativele pe care organizaţiile le întreprind pentru a-şi mări stocul de cunoaştere colectivă. T. Davenport şi L. Prusak subliniază faptul că „toate organizaţiile sănătoase generează şi utilizează cunoaştere. Deoarece organizaţiile interacţionează cu mediile lor, ele absorb informaţie, o transformă în cunoaştere şi acţionează pe baza ei în combinaţie cu experienţele, valorile şi regulile lor interne. Ele simt şi răspund. Fără cunoaştere, o organizaţie nu s-ar putea organiza; ar fi incapabila să se menţină în funcţiune." (69) Cei doi americani menţionează cinci moduri de generare a cunoaşterii: achiziţia (cunoaşterea achiziţionată de o organizaţie de exemplu, când cumpără o altă companie sau mai bine spus cunoaşterea care există în mintea oamenilor şi în cadrul comunităţilor din acea companie sau, când cumpără o anumită cunoaştere structurată sub forma documentelor, practicile şi procesele care reprezintă cunoaşterea companiei respective şi cunoaşterea dezvoltată în cadrul său, în contextul culturii sale specifice; cunoaşterea achiziţionată nu trebuie să fie nou creată, ci doar nouă pentru organizaţie, iar după achiziţie trebuie încurajat şi facilitat amestecul cunoaşterii existente cu cea nou achiziţionată; cunoaşterea din exterior poate fi şi închiriată, nu doar cumpărată, de exemplu sprijinul financiar oferit de o organizaţie pentru cercetarea universitară în schimbul dreptului

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

pentru prima utilizare comercială a rezultatelor), resursele dedicate (adică înființarea unor grupuri speciale precum departamentele de cercetare și dezvoltare a căror menire este să genereze cunoaștere nouă), fuziunea (prin aducerea împreună a unor oameni cu perspective diferite ca să lucreze în diverse proiecte, forțându-i astfel să vină cu un răspuns comun), adaptarea (modul în care schimbările externe precum noi produse ale competitorilor, noi tehnologii, schimbări sociale și economice determină organizațiile să se adapteze, conducând astfel la generarea de cunoaștere) și rețelele de cunoaștere (rețele care se autoorganizează în cadrul organizațiilor, în timp putând deveni mai formale). Toate cele cinci modalități de generare a cunoașterii necesită timp și spațiu adecvate pentru crearea și achiziția de cunoaștere, ca și recunoașterea de către manager a faptului că generarea cunoașterii este atât o activitate importantă pentru succesul organizației, cât și un proces care poate fi stimulat.

4.7.2. Captarea cunoașterii

Înseamnă participarea la un curs de instruire, citirea de cărți, căutările pe Internet etc. Dar captarea cunoașterii poate însemna și transformarea cunoașterii tacite în cunoaștere explicită și documentarea acestei cunoașteri într-o asemenea formă încât să fie ușor de transferat către alții. Având în vedere cantitatea mare de cunoaștere disponibilă, în prezent este important cum căutăm cunoașterea și aici un rol major îl au serviciile și specialiștii din domeniul informării.

4.7.3. Codificarea și coordonarea cunoașterii

Urmăresc punerea cunoașterii organizaționale într-o formă mai explicită, mai mobilă și mai ușor de înțeles, o formă

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

accesibilă pentru cei care au nevoie de ea. „Codificarea în organizații convertește cunoașterea în formate accesibile și aplicabile. Managerii și utilizatorii cunoașterii pot categoriza cunoașterea, o pot descrie, trasa sub formă de hartă și modela, simula și întipări în reguli. Fiecare dintre aceste abordări are propriul său set specific de valori și limitări și ele pot fi aplicate singure sau în combinație. În mod evident, noile tehnologii joacă un rol important în codificarea cunoașterii și fac ca perspectivele acestei activități să fie tot mai promițătoare", arată T. Davenport și L. Prusak. (70) De exemplu, noua tehnologie sprijină activitatea de trasare a hărților cunoașterii: sistemele de navigare pe Web și intranet-urile sunt instrumente comune pentru realizarea hărților cunoașterii colective, dar rolul lor este totuși limitat în codificarea cunoașterii. Codificarea are o importanță foarte mare, deoarece prin acest proces cunoașterea este reprezentată în forme care pot fi partajate, stocate, combinate și manipulate într-o varietate de modalități.

4.7.4. Transferul cunoașterii

Pentru ca o organizație să transfere cunoaștere efectiv, s-a sugerat (71) că solutia cea mai bună ar fi angajarea unor oameni inteligenți, lăsarea acestora să vorbească între ei și evitarea copleșirii lor cu sarcini care nu le lasă timp pentru conversație și pentru gândire. Întâlnirile directe se numără printre cele mai importante canale pentru transferarea cunoașterii, deoarece transferul spontan, nestructurat al cunoașterii este esențial pentru succesul unei organizații. Acestea trebuie să aibă în vedere crearea de locuri și ocazii pentru ca angajații să interacționeze informal (picnicuri colective, târguri ale cunoașterii, forumuri deschise). Un aspect important care trebuie menționat este că metodele de transfer al cunoașterii ar trebui să se potrivească culturii organizaționale, întrucât valorile, normele și compor-

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

tamentele care alcătuiesc cultura organizației influențează modul în care cunoașterea este transferată. Și aici, tehnologia informației are un rol important, constituind un instrument de bază pentru transferul extensiv de cunoaștere în marile organizații globale. Pe lângă rețelele „hard" precum structurile manageriale formale și rețelele de calculatoare, cunoașterea este transferată în organizații și prin rețelele „soft" sau rețelele informale (relațiile pe care angajații le formează și care traversează structurile organizaționale formale). Valoarea acestora din urmă în transferul cunoașterii este subliniată de D. Krackhardt și J. R. Hanson care le descriu drept „sistemul nervos central" al unei organizații. Cei doi specialiști identifică trei tipuri de rețele informale prin care cunoașterea este transferată pe baza unui set de criterii personale precum proximitate, încredere și reputație:

- „rețeaua colegilor care oferă sfaturi de care depindem pentru a rezolva probleme și a primi informații tehnice;
- rețeaua colegilor de încredere pe care ne bazăm pentru a partaja politici și a fi sprijiniți într-o situație de criză;
- rețeaua colegilor cu care comunicăm cu care purtăm cele mai multe discuții legate de muncă". (72)

T. Davenport și L. Prusak (73) insistă asupra faptului că transferul cunoașterii implică două acțiuni: transmitere către un receptor și absorbție de către o persoană sau un grup, arătând că dacă nu este absorbită, cunoașterea nu a fost transferată și, de asemenea, dacă cunoașterea nouă nu duce la schimbări în comportament sau la dezvoltarea de idei noi, ea nu a fost într-adevăr transferată. Așadar, transferul presupune transmitere, absorbție și utilizare. Cei doi specialiști leagă transferul cunoașterii de parametrii vitezei și vâscozității. Primul se referă la viteza cu care cunoașterea este diseminată în organizație, al doilea descrie bogăția cunoașterii care sosește sau cât de mult este de fapt absorbită și utilizată. Viteza cunoașterii este legată de proximitatea sursei, iar vâscozitatea cunoașterii descrie calitatea percepută a cunoașterii sau încrederea pe care receptorul o acordă sursei.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Transferul cunoaşterii este inhibat de o serie de factori precum: lipsa de încredere; culturi, vocabulare, cadre de referinţă diferite; lipsa de timp şi de locuri de întâlnire; lipsa capacităţii de absorbţie la receptori, iar ca soluţii posibile managerii pot lua în calcul construirea de relaţii şi încredere prin întâlniri faţă în faţă; crearea de teren comun prin educaţie, discuţii, publicaţii, echipe, rotaţie pe posturi; stabilirea de momente şi locuri pentru transferul de cunoaştere: târguri, săli de discuţii, rapoarte de la conferinţe; evaluarea performanţei şi oferirea de stimulente pentru partajarea cunoaşterii; educarea angajaţilor pentru flexibilitate, oferirea de timp pentru învăţare, angajarea pe baza deschiderii faţă de idei noi etc.

4.7.5. Stocarea cunoaşterii

Se referă la faptul că după ce a fost captată sau creată, cunoaşterea trebuie să fie mai departe prelucrată/codificată într-o formă cât mai uşor disponibilă pentru toţi şi care să permită exploatarea ei efectivă. Cunoaşterea este stocată în diferite documente, manuale, instrucţiuni de lucru şi, în prezent, cel mai bun mod de a o stoca este în formă electronică, ceea ce înseamnă utilizarea sistemelor de baze de date. Acestea trebuie să fie de încredere, precise şi logic organizate. Un lucru important de reţinut este că o bună stocare a cunoaşterii este o precondiţie pentru partajarea ei efectivă.

4.7.6. Partajarea cunoaşterii

Într-o organizaţie, cunoaşterea poate exista doar în mintea unui individ, poate fi partajată de membrii unui grup de lucru sau poate fi recunoscută şi utilizată la nivelul întregii organizaţii. Ultima situaţie este cea de dorit în orice structură, deoarece doar cunoaşterea partajată este semnificativă pentru o organizaţie.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Atunci când indivizii sunt dispuşi să partajeze cunoaşterea cu ceilalţi, grupurile de oameni funcţionează mult mai bine. Investigaţiile privind partajarea cunoaşterii în grupurile de lucru (74), au identificat trei aspecte majore care pot să caracterizeze acest proces: este posibil ca oamenii să ştie mai mult decât spun (preferând să păstreze o anumită cunoaştere în formă tacită personală); este posibil ca oamenii să spună mai mult decât ştiu; este posibil ca oamenii să audă altceva decât s-a spus. Motivele care pot sta la baza faptului că oamenii spun mai puţin decât ştiu sunt destule. Astfel, R. Sanchez (75) menţionează: teama de a-şi diminua valoarea şi de a-şi periclita poziţiile în organizaţie printr-o deconspirare totală a cunoaşterii lor, sentimentul că organizaţia nu are o infrastructură capabilă să absoarbă şi să acţioneze pe baza cunoaşterii pe care ei o comunică sau că beneficiile pe care le-ar avea în urma partajării cunoaşterii în organizaţie nu ar fi pe măsura efortului depus, şi el subliniază faptul că angajaţii care înţeleg importanţa cunoaşterii lor pentru organizaţie se aşteaptă la o partajare cu ei a valorii economice pe care aceasta a câştigat-o cu ajutorul cunoaşterii lor. De aceea, organizaţiile trebuie să găsească modalităţi de stimulare a angajaţilor în vederea partajării cunoaşterii. Cu toate că actualele canale de distribuire a datelor sunt numeroase (e-mail, expediere prin poşta tradiţională a rapoartelor pe hârtie, site-uri Web, utilizare a bazelor de date, stabilirea de întâlniri etc.), pentru partajarea cunoaşterii, însă, este necesară o cultură organizaţională care să încurajeze oamenii să facă schimb liber cu ideile, gândurile şi modalităţile lor de lucru.

4.7.7. Aplicarea cunoaşterii

Într-o organizaţie, este exploatată, de obicei, doar o mică parte a cunoaşterii disponibile. Dacă cunoaşterea este însă uşor de regăsit, cel mai probabil este că aceasta va fi şi exploatată, în urma aplicării cunoaşterii beneficiind întreaga organizaţie.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

4.8. Tehnologii pentru managementul cunoaşterii

Managementul cunoaşterii este înţeles şi definit în mod diferit de analiştii săi, aceasta şi pentru că poate fi privit din multe puncte de vedere diferite. Unii identifică în cadrul managementului cunoaşterii diverse tehnologii, tehnici şi discipline relevante: Internet, intranet-uri, extranet-uri, www, hipertext, managementul documentelor, regăsirea informaţiei, reprezentarea cunoaşterii. Alţii spun că, într-un fel, managementul cunoaşterii combină managementul resurselor umane, managementul tehnologiei, cultura şi practicile. P. Sydänmaanlakka (76) a ilustrat această din urmă combinaţie printr-o figură care arată cum se ajunge de la strategie la beneficii în afaceri prin managementul cunoaşterii.

S-a spus că managementul cunoaşterii este 80% managementul schimbării şi managementul resurselor umane şi 20% tehnologia informaţiei. (77) Tehnologia şi-a demonstrat într-adevăr importanţa pentru managementul cunoaşterii, mai ales în ceea ce priveşte extinderea accesibilităţii la cunoaştere şi mărirea vitezei transferului acesteia. Tehnologia informaţiei permite extragerea şi structurarea cunoaşterii unui individ sau a unui grup şi apoi utilizarea acesteia de alţi indivizi din întreaga lume. Nu trebuie, de asemenea, uitat rolul tehnologiei în codificarea cunoaşterii şi, câteodată, chiar în generarea ei. Astăzi, organizaţiile au la dispoziţie numeroase tehnologii care să le sprijine în gestionarea cunoaşterii. Putem aminti tehnologii precum World Wide Web, sistemele expert, CBR (case-based reasoning/raţionament pe bază de caz tehnologie ce implică extragerea cunoaşterii dintr-o serie de poveşti sau cazuri despre domeniul problemă), reţelele neurale (instrumente orientate statistic care excelează în utilizarea datelor pentru clasificarea cazurilor într-o categorie sau alta; sunt folosite pentru extragerea datelor) şi chiar unele tehnologii de infrastructură care pot fi utile în facilitarea managementului cunoaşterii: tehnologia videoconferinţelor, telefonul (permit oamenilor să transfere cunoaştere tacită). (78)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În prezent, domeniul ingineriei cunoaşterii prosperă, iar accentul celor care analizează tehnologiile pentru managementul cunoaşterii este pe cele care captează, stochează şi distribuie cunoaşterea structurată pentru ca aceasta să fie utilizată de către întreaga organizaţie. Una din cele mai cunoscute abordări pentru utilizarea tehnologiei în managementul cunoaşterii este cea a depozitelor de cunoaştere structurată, explicită, de obicei în forma documentelor, şi ca exemple pot fi amintite bazele de date de tipul Lexis/Nexis, Dialog, ş.a. sau Internet-ul. În ciuda dezvoltării şi îmbunătăţirii acestor tehnologii, limitele lor în orice program de managementul cunoaşterii vor continua să existe, iar contribuţia lor nu va fi prea mare în lipsa unei schimbări majore de comportament, în lipsa unei schimbări culturale şi organizaţionale. T. Davenport şi L. Prusak insistă şi asupra faptului că tehnologia extinde accesul şi uşurinţa cu care oamenii ajung la cunoaştere, dar ea este mult mai puţin de folos când este vorba de crearea cunoaşterii. (79)

4.9. Memoriile organizaţionale

În ultima perioadă s-a înregistrat un interes în creştere privind găsirea unor soluţii bazate pe Internet care să poată fi folosite în vederea creării şi utilizării efective a memoriilor organizaţionale. Managementul cunoaşterii bazat pe Internet constituie una din direcţiile cele mai investigate în prezent, deoarece avantajele pe care le promite sunt majore: un proces de luare a deciziilor mai bun, timpi mai buni, comunicare organizaţională îmbunătăţită şi niveluri mai înalte de cooperare şi interacţiune printre membrii organizaţiei. Tema memoriilor organizaţionale este tot mai des abordată în discuţiile despre managementul cunoaşterii, memoria organizaţională fiind definită ca „o metaforă evocatoare ce sugerează promisiunea unei cunoaşteri şi experienţe regăsibile la nesfârşit" sau ca „o

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

reprezentare explicită, persistentă a cunoaşterii şi informaţiei dintr-o organizaţie". (80)

Memoriile organizaţionale pot fi create prin cooperare şi utilizate în întreaga organizaţie, succesul unui astfel de sistem depinzând foarte mult de capacitatea sa de a aduna cunoaşterea existentă în vederea satisfacerii nevoilor prezente şi viitoare ale organizaţiei, după cum arată D. Schwartz. (81) Rolul acestor memorii organizaţionale este deosebit de important, ele urmărind, aşa cum remarcă şi I. Nonaka şi H. Takeuchi (82), asigurarea utilizării efective a cunoaşterii existente şi crearea condiţiilor pentru generarea de cunoaştere nouă.

4.10. Proiecte de managementul cunoaşterii

Până în prezent, în multe organizaţii din întreaga lume au fost implementate numeroase proiecte de managementul cunoaşterii. În urma studiilor efectuate (83) s-a constatat că majoritatea au urmărit în principal trei obiective: crearea de depozite de cunoaştere, îmbunătăţirea accesului la cunoaştere şi îmbunătăţirea culturii şi a mediului cunoaşterii, iar în cazul proiectelor care au avut succes au fost identificaţi şi câţiva factori care au contribuit la succesul acestora: o cultură orientată spre cunoaştere, infrastructură tehnică şi organizaţională, sprijin din partea managementului senior, o legătură cu valoarea economică sau industrială, un minimum de orientare a proceselor, claritate a viziunii şi limbajului, ajutoare motivaţionale însemnate, un anumit nivel al structurii cunoaşterii, canale multiple pentru transferul cunoaşterii.

T. Davenport şi L. Prusak (84) consideră că cel mai dificil de dezvoltat sunt factorii care se referă la o cultură orientată spre cunoaştere, la o infrastructură umană şi la sprijin de la managementul senior. Aceasta, deoarece angajaţii trebuie să fie motivaţi să creeze, să partajeze şi să utilizeze cunoaşterea, iar un

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

management al cunoaşterii de succes necesită o combinaţie neobişnuită de abilităţi umane, tehnice şi economice.

4.11. Generaţiile managementului cunoaşterii. Noul Management al Cunoaşterii

Cel mai important aspect urmărit de managementul cunoaşterii, consideră J. Firestone şi M. McElroy, este să mărească inteligenţa organizaţională, abilitatea unei organizaţii de a se adapta la mediul său. Cei doi introduc în peisajul discuţiilor purtate la diverse niveluri şi în cadrul unor diferite discipline, dezbaterea privind generaţiile managementului cunoaşterii, afirmând că în prezent putem vorbi de un Nou Management al Cunoaşterii, acesta fiind numele purtat de „un corp de aspecte, modele şi practici care reprezintă extinderea domeniului managementului cunoaşterii de la o preocupare privind partajarea, difuzarea, regăsirea, integrarea cunoaşterii, la o preocupare privind aceste aspecte, dar şi crearea sau producerea cunoaşterii". (85)

Dacă abordăm subiectul generaţiilor managementului cunoaşterii, nu se poate să nu amintim cele trei perspective care există în prezent asupra schimbării în managementul cunoaşterii. Acestea aparţin lui M. Koenig, D. Snowden şi M. McElroy şi sunt analizate în lucrarea din 2003, Key Issues in the New Knowledge Management, elaborată de J. Firestone şi M. McElroy. (86) Astfel, M. Koenig percepe managementul cunoaşterii ca un domeniu impulsionat în prima etapă de tehnologia informaţiei, Internet, cele mai bune practici, lecţii învăţate şi, cel mai important, de partajarea cunoaşterii. A doua etapă a managementului cunoaşterii, conform acestei teorii, are în centru factorii umani, învăţarea organizaţională şi crearea cunoaşterii văzută ca o conversie între cunoaşterea tacită şi explicită. A treia etapă este a aranjării şi managementului conţinutului prin

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

construirea şi utilizarea de taxonomii, fiind mult orientată spre tehnologia informaţiei. A doua perspectivă a schimbării, cea a lui D. Snowden, prezintă prima etapă a managementului cunoaşterii drept una în care accentul era pe distribuirea informaţiei către decidenţi pentru a fi utilizată în mod oportun în luarea deciziilor. În a doua etapă, care tocmai se termină, accentul este pus pe conversia cunoaşterii tacite şi explicite, iar a treia etapă va fi una în care cunoaşterea va fi văzută ca un lucru şi ca un flux, în care contextul, managementul conţinutului vor fi centrale pentru perspectiva asupra managementului cunoaşterii; de asemenea, va exista o înţelegere a organizaţiilor în ceea ce priveşte fenomenele ce ţin de sistemele adaptative complexe, iar utilizarea practicilor managementului ştiinţific va fi restricţionată la contexte corespunzătoare. A treia perspectivă, prezentată de M. McElroy, descrie managementul cunoaşterii din prima generaţie ca ocupându-se în principal de integrarea (furnizarea) cunoaşterii anterior create prin distribuţie, partajare şi alte activităţi integrative. Conform acestei teorii, a doua generaţie a managementului cunoaşterii care apare prima dată la jumătatea anilor 1990 se concentrează nu doar pe prelucrarea cunoaşterii din „partea de furnizare", ci şi pe prelucrarea cunoaşterii din „partea de cerere" sau „de creare a cunoaşterii" ca răspuns la cererile induse de probleme. Caracteristica definitorie a managementului cunoaşterii din a doua generaţie sau a Noului Management al Cunoaşterii este acest accent combinat asupra integrării cunoaşterii şi producerii cunoaşterii. În cadrul organizaţiilor, utilizarea managementului cunoaşterii urmăreşte să permită sau să reîntărească autoorganizarea în prelucrarea cunoaşterii cu scopul de a realiza inovaţii durabile care să sprijine adaptarea organizaţională.

Deocamdată, considerăm că nu se poate stabili cu certitudine care dintre aceste trei perspective asupra managementului cunoaşterii este corectă. Dezvoltările şi transformările viitoare care vor avea loc în acest domeniu vor aduce lămuriri

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

suplimentare, vor clarifica cu siguranţă imaginea şi evoluţia acestei noi discipline. Despre Noul Management al Cunoaşterii se poate spune însă că este mai mult decât doar a doua generaţie a managementului cunoaşterii, este o nouă ştiinţă, o ştiinţă socială, în acest sens, J. Firestone şi M. McElroy argumentând că „este o ştiinţă deoarece teoria şi practica sa sunt testabile şi falsificabile, totuşi sistematice şi formale, şi este o ştiinţă socială datorită naturii accentului pus pe modul cum să determini sistemele sociale umane să înveţe şi să se adapteze cât mai bine pot ele. Noul Management al Cunoaşterii poate fi văzut, de asemenea, ca o aplicaţie a unei „noi ştiinţe" mai largi: ştiinţa complexităţii. Astfel, este o nouă aplicaţie a teoriei Sistemelor Adaptative Complexe, o viziune a modului cum sistemele vii se adaptează la schimbări în mediul lor prin evoluţia cunoaşterii pe care o deţin. Şi datorită cadrului social uman al accentului său, Noul Management al Cunoaşterii se bazează, de asemenea, pe teoria învăţării organizaţionale, ca şi pe cea psihologică socială, sociologică şi politică pentru a extinde perspectivele sale". (87)

În ceea ce priveşte viitorul acestei noi ştiinţe, multe aspecte mai trebuie lămurite, deoarece o mare parte din conţinutul şi metodologia sa nu este încă definită şi la multe din întrebările pe care le ridică, întrebări în întregime noi sau întrebări mai vechi, nu s-a răspuns încă.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

STRUCTURILE INFODOCUMENTARE CONTEMPORANE, COMPONENTE ALE SISTEMULUI CUNOAŞTERII

1. Aspecte actuale privind structurile infodocumentare

Structurile infodocumentare se numără printre cele mai vechi instituţii socio-culturale, cu un rol determinant în evoluţia civilizaţiei umane prin funcţiile pe care le-au îndeplinit. Cele mai cunoscute structuri infodocumentare sunt bibliotecile. Nu există limite în definirea acestor instituţii. Sunt „structuri de reflectare şi de esenţializare a modelelor organizatorice ale societăţii", „structuri care exprimă calitatea proceselor intelectuale din societate", „modele ordonate de gândire şi acţiune intelectuală", după cum le descrie I. Stoica. (1)

Bibliotecile fac parte din toate sistemele societăţii, direct şi indirect. Ele există pentru a facilita comunicarea de idei între oameni, pentru a face legături între trecut şi prezent şi, într-o anumită măsură, pentru a prospecta viitorul. Ca instrumente ale comunicării, bibliotecile sunt văzute ca „o suită de momente de organizare superioară a informaţiilor, care permit transferul repotenţat al acestora prin timp şi spaţiu". (2)

În evoluţia lor de-a lungul secolelor, aceste instituţii au trecut prin numeroase etape care au dus la consolidarea poziţiei pe care o deţin în societate. Alături de perceperea lor ca instrumente de conservare şi utilizare a rezultatelor gândirii şi creaţiei umane, în perioada contemporană se poate distinge şi o altă viziune asupra

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

acestor structuri şi anume, bibliotecile ca structuri documentare de relaţie cu utilizatorii lor, ca structuri deschise, flexibile. Aceste organizaţii ale conţinutului resimt acum o presiune tot mai mare care vine dinspre noile inovaţii şi oportunităţi pentru transferul informaţiei. Ele au încetat să mai fie singura sursă importantă de informaţie, ceea ce a dus la modificări în organizarea funcţiilor şi serviciilor lor. Bibliotecile trebuie să stabilească ce loc doresc să ocupe pe piaţa informaţiei şi ce loc ocupă în prezent. Pentru a-şi păstra o poziţie importantă pe această piaţă, trebuie să-şi îmbunătăţească imaginea, rolul în societate şi eficienţa. Astfel, ele vor putea face faţă concurenţei determinate de apariţia altor organizaţii specializate în transferul de informaţii.

1.1. Funcţiile structurilor infodocumentare

De-a lungul timpului, bibliotecile au îndeplinit câteva funcţii: custodială, educaţională, estetică şi informaţională. În acest sens, M. Regneală notează: „În toate civilizaţiile prin care a trecut omenirea, bibliotecile au avut un rol cultural extrem de important. Ele au îndeplinit rolul de păstrătoare ale cunoştinţelor acumulate de umanitate de-a lungul secolelor, de instrument educaţional al generaţiilor succesive, de laborator de lucru pentru cercetare şi inovaţie, precum şi de suport de reflecţie şi dezvoltare a sentimentelor estetice." (3)

Funcţiile educaţională şi informaţională s-au dovedit extrem de importante pentru progresul societăţii. Şi indiferent de conţinutul educaţiei, care a fost diferit de la o epocă la alta, bibliotecile au îndeplinit mereu un rol educativ, iar cât despre funcţia informaţională, aceasta a avut o contribuţie esenţială în activitatea de cercetare. Bibliotecile au avut şi au rolul lor în activitatea de creaţie, prin oferirea unui acces rapid la informaţii de calitate. De asemenea, nu trebuie uitat rolul deosebit al acestor structuri legat de tehnica muncii intelectuale.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

1.2. Schimbarea la nivelul structurilor infodocumentare

Aşa cum am mai menţionat, în momentul actual, toate organizaţiile din societate, inclusiv bibliotecile şi celelalte structuri infodocumentare, trec prin schimbări majore care au dus la apariţia unor noi paradigme ale structurii organizaţionale, cum sunt organizaţiile de tip reţea, distribuţia lor globală, constituirea echipelor care se autoconduc, cultura împuternicirii, leadership-ul distribuit etc.

Structurile infodocumentare s-au dovedit în timp a fi parteneri ai schimbării, scopurile lor fiind legate de esenţa existenţei şi dezvoltării societăţii; în cursul istoriei lor milenare, ele au intrat în paradigme noi de mai multe ori. Şi după cum remarcă I. Stoica, „Disponibilitatea pentru schimbare a bibliotecilor este evidentă, în toate zonele de manifestare, de la sensurile mari ale existenţei lor în societate până la formele organizatorice şi tehnologiile utilizate." (4)

Problema care îi preocupă pe specialişti este cea a ritmului şi a cantităţii schimbării. Pentru a fi de succes, schimbarea necesită interacţiune la nivelul factorului uman şi coordonare la nivelul factorului tehnologic. În structurile infodocumentare este nevoie de un management competent, modern, superior pentru a face faţă forţelor schimbării. Aceste organizaţii trebuie să funcţioneze bine şi eficient, indiferent de condiţii, ele trebuie să furnizeze produse şi servicii de calitate. Şi se poate constata că de-a lungul diferitelor etape pe care le-au traversat în evoluţia lor, structurile infodocumentare au adoptat şi şi-au adaptat multe elemente şi principii de management din zona afacerilor, a industriei, religiei sau conducerii statale. Acum putem vorbi de o maturizare a concepţiei de management în sfera organizaţiilor implicate în transferul de informaţii şi este evident că în activităţile acestor structuri se aplică întreaga varietate de concepte manageriale existente: managementul ştiinţific, managementul relaţiilor umane, managementul cantitativ, managementul calităţii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Încurajarea şi facilitarea schimbării în biblioteci şi în celelalte structuri infodocumentare presupune acceptarea unor idei şi concepte noi, deprinderea unor calificări şi competenţe noi, renunţarea la tehnici şi modele învechite şi modificarea tiparelor de comportament tradiţionale. R. Stueart şi B. Moran (5) percep biblioteca ca un sistem deschis care, primind informaţii din exterior, le transformă şi le pune la dispoziţia mediului social în care funcţionează. Cei doi consideră că biblioteca dispune de o serie de subsisteme (subsistemul social, subsistemele psiho-sociale, subsistemul structural, subsistemul tehnic) care reacţionează la ciclul schimbării.

Au fost elaborate numeroase modele de schimbare a căror implementare ar putea conduce la o adaptare mai bună a serviciilor de bibliotecă şi de informare la noile condiţii de mediu în care trebuie să funcţioneze. L. Pugh (6) a proiectat un astfel de model, alcătuit din cinci etape. În prima etapă, se analizează motivele care stau la baza schimbării, ceea ce va duce la conturarea unei imagini asupra situaţiei prezente şi asupra beneficiilor care vor fi câştigate prin procesul de schimbare. Este formată şi o echipă de proiect cu reprezentanţi din diferite sectoare. În etapa de evaluare, această echipă proiectează procesul de schimbare, inclusiv un plan detaliat al activităţilor şi rezultatelor. Apoi are loc o cercetare şi o investigare completă a propunerilor. Este creată o reţea de comunicare pentru ca tot mai mulţi membri ai organizaţiei să ia parte la acest proces. Etapa de testare constă în verificarea planului pentru a se vedea dacă sugestiile bazate pe teorie funcţionează într-un context practic. Urmează etapa de implementare, când întregul plan începe să funcţioneze şi, apoi, etapa de revizuire, în care schimbările sunt evaluate prin comparaţie cu rezultatele din timpul etapei de implementare. Cel mai indicat proces de schimbare care ar trebui urmărit în structurile infodocumentare este unul care să se bazeze pe comunicare, participare şi învăţare, deoarece acesta poate crea o cultură continuă a inovării şi, astfel, aceste organizaţii ar avea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

un succes mai mare în contextul schimbărilor continue care au loc la nivelul societății.

1.3. Impactul globalizării la nivelul structurilor infodocumentare

Schimbările pe care ultimul val al globalizării le-a adus au oferit şi oferă provocări majore pentru societate ca întreg, pentru fiecare domeniu de activitate, pentru toate tipurile de organizații, dar şi pentru fiecare dintre noi. Toți actorii sociali trebuie să reacționeze, să răspundă într-un fel sau altul acestui fenomen care contribuie la creşterea complexității tuturor schimbărilor cu care ne confruntăm astăzi prin extinderea interdependenței economice, sociale şi de mediu. Pentru a face față, pentru a ne descurca cu globalizarea avem nevoie de o protecție a existenței, de locuri de muncă şi de securitate socială, dar cel mai important, avem nevoie de educație.

Globalizarea trebuie orientată şi văzută ca parte a unei dezvoltări durabile. La scară globală, realizarea unei dezvoltări durabile poate fi posibilă doar prin asigurarea unor niveluri de bază în ceea ce priveşte educația, aceasta fiind o condiție obligatorie a dezvoltării sociale, economice, politice şi ecologice. Pentru a se ajunge în viitor la o educație durabilă este necesară extinderea parteneriatelor şi programelor internaționale, interconectarea centrelor de excelență, amplificarea cercetării în vederea îmbunătățirii calității educației. De asemenea, rezultatele cercetărilor vor trebui să fie accesibile pentru o audiență mai largă şi trebuie dezvoltată o strategie de comunicare a cunoaşterii cât mai bună.

Globalizarea, cu toate schimbările semnificative şi rapide pe care le-a determinat în mediul economic şi social, tehnologiile informației şi comunicațiilor şi accesul global la informație, mediul tot mai competitiv, creşterea volumului informației electronice, toate au avut şi continuă să aibă un impact profund

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

asupra structurilor infodocumetare, asupra profesioniştilor din aceste structuri şi asupra educaţiei şi instruirii lor. Noile tehnologii au dus la îndepărtarea barierelor geografice şi la crearea unui context bibliotecar global, la o societate interconectată. Au contribuit la tranziţia de la o bibliotecă tradiţională la una modernă, electronică. Structurile infodocumentare oferă în prezent o gamă mult mai largă de servicii şi produse, pun la dispoziţia utilizatorilor noi instrumente de informare şi învăţare. Metodele de furnizare a serviciilor s-au schimbat, de asemenea, evoluând odată cu societatea care se depărtează de modelele de comunicare formală bazate aproape exclusiv pe hârtie şi se îndreaptă tot mai mult spre informaţia şi comunicarea electronică.

S-a spus că globalizarea ameninţă natura cărţii, deoarece acest fenomen stimulează economia şi producţia, dar nu imaginaţia şi libertatea de a crea. „Cartea rezistă, dar piaţa progresează ca o hoardă. Bătăliile în timpurile globalizării nu mai sunt purtate pentru a cuceri noi cititori sau pentru a-i crea, ci pentru a nu permite pieţei să-i lipsească de educaţie şi pentru a nu le permite cititorilor să renunţe la obiceiul de a privi cartea ca modalitatea de a se privi pe ei înşişi." (7)

Odată cu o mare cantitate de infomaţie şi de cărţi, globalizarea a generat şi o mare inegalitate, a sporit sărăcia şi dependenţa ţărilor mai puţin dezvoltate. Mulţi oameni nu au acces la educaţie, nu îşi pot cumpăra cărţi, şi cu atât mai puţin au acces la informaţia electronică. Mulţi oameni nu pot citi şi nu pot scrie. Pe termen lung însă, se speră că astfel de aspecte vor fi remediate şi tot mai mulţi oameni vor avea acces la carte care şi astăzi, într-un univers globalizat, rămâne un instrument unic de înţelegere, de comunicare, de cunoaştere, de libertate şi de credinţă care a triumfat de-a lungul secolelor în ciuda încercărilor şi ameninţărilor la care a fost supus. Cuvântul scris, indiferent de forma sub care se găseşte (manuscris, document tipărit sau document electronic) reprezintă memoria omenirii şi va continua

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

să fie mult timp punctul central al activității structurilor infodocumentare, indiferent de schimbările care vor interveni.

Într-o epocă a globalizării, aceste structuri au înțeles că este nevoie de reevaluări și readaptări, transformări la nivelul tuturor activităților care se desfășoară în cadrul lor, că este necesară o repoziționare a lor în cadrul societății, o regândire și o dezvoltare continuă a pregătirii rolului și funcției specialiștilor în informare. Serviciile de bibliotecă au nevoie de o cultură colectivă deschisă pentru schimbare, o cultură în care învățarea, creativitatea și calitatea sunt apreciate și căutate și în care dobândirea de noi abilități și cunoștințe este un proces permanent.

Structurile infodocumentare de astăzi sunt foarte diferite de cele de acum 20 de ani și nu se poate încă știi cu certitudine cum vor arăta peste alți 20 de ani. Este sigur însă că pentru a putea face față schimbării continue și cerințelor tot mai specifice ale utilizatorilor de informație trebuie să se adapteze în mod permanent la condițiile de pe piața transferului de informații și să devină tot mai competitive. Managementul acestor structuri necesită o abordare complet diferită, în care flexibilitatea, lucrul în echipă și învățarea continuă sunt elemente cheie. Managementul cunoașterii reprezintă o astfel de abordare care poate conduce serviciile de bibliotecă și de informare spre succes și performanță, le poate ajuta să-și recâștige poziția de furnizor principal pe piața informației.

1.4. Structurile infodocumentare în societatea informațională

Societatea informațională este un produs al utilizării calculatoarelor și altor media electronice și audiovizuale care au transformat modul în care trăim și muncim: prin interconectarea calculatoarelor și sistemelor de telecomunicații putem comunica unii cu alții, putem accesa vaste depozite de informație și chiar putem stoca informație, iar utilizarea calculatorului a devenit un

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

lucru obişnuit pentru foarte mulţi oameni. Uşurinţa şi universalitatea accesului la informaţie stau la baza societăţii informaţionale.

Importanţa cunoştinţelor teoretice ca sursă de inovaţie şi management şi recunoaşterea unor activităţi precum producerea, diseminarea şi utilizarea informaţiei, ca elemente esenţiale ale acestei societăţi, trimit la rolul cheie pe care îl deţin structurile infodocumentare în prezent.

Odată cu apariţia societăţii informaţionale, structurile infodocumentare au devenit tot mai dependente de tehnologie, astfel încât nu numai organizarea şi activităţile acestor structuri se diferenţiază în mod semnificativ de cum erau acum câteva decenii, ci şi gama de servicii şi produse pe care ele le oferă utilizatorilor.

Modalităţile de comunicare au cunoscut transformări majore şi acestea au dus la schimbări vizibile la nivelul structurilor infodocumentare. Accesul tot mai extins la informaţie, viteza în creştere în obţinerea informaţiei, complexitatea sporită a procesului de regăsire şi analizare a informaţiei, progresul tehnologiilor de reţea sunt câteva dintre elementele care au dus la modificarea mediului în care bibliotecarii şi specialiştii în informare lucrează. Noul mediu electronic în reţea a afectat, aşadar, profund lumea informaţiei şi a avut un impact major asupra rolului profesioniştilor din acest domeniu. Specialiştii în calculatoare şi cei din domeniul informării sunt inginerii revoluţiei postindustriale şi mai mult decât orice alt grup, ei şi-au văzut profesiile transformate radical într-o perioadă foarte scurtă de timp. Toate organizaţiile din sfera transferului de informaţii au încercat să răspundă cât mai bine mediului în schimbare. Unele au intrat în competiţia pentru furnizarea de informaţie către zona afacerilor, industriei şi administraţiei, intrând în parteneriat cu alte agenţii din sectorul public sau privat. Altele au pierdut monopolul asupra furnizării de informaţie publică. Cele din zona universitară au devenit doar parte a reţelei prin care utilizatorii îşi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

satisfac nevoile de informare etc. Până la urmă, totul se reduce la o singură problemă: accesul la informație, pentru că tehnologia a îmbunătățit potențialul pentru acces, dar în același timp a oferit și mijloace pentru restricționarea lui. Restricțiile pot ține de abilitățile tehnice, de infrastructura tehnologică, de deciziile politice sau de capacitatea financiară. Oricum, dependența noastră de accesul la informație crește și, în acest context, putem vorbi de „bogăție informațională" și „sărăcie informațională". Cei cu resurse economice sau tehnice limitate vor fi lipsiți de putere, în timp ce indivizii, organizațiile și statele care posedă atât bogăție materială, cât și abilități care țin de cercetare și inovare acumulează potențialul pentru a controla informația în avantaj propriu. Noile tehnologii informaționale aduc în scenă, așadar, nu numai probleme economice, ci și sociale, fiind posibilă, de exemplu, apariția unui proces accelerat de fragmentare socială și individuală. Creșterea extraordinar de mare a fluxului informațional poate duce la o suprasolicitare a capacităților de prelucrare a informației pe care le deținem și, de asemenea, odată cu automatizarea, tot mai multe informații nu numai că nu răspund unei probleme în care trebuie luată o decizie, dar provoacă chiar ele noi probleme.

Societatea informațională a adus o serie de aspecte pozitive, însă a dat naștere, de asemenea, la multe probleme. Dar în ciuda criticilor exprimate de unii, nu putem să nu remarcăm influența imensă pe care tehnologiile informaționale o au asupra domeniilor educației și cercetării științifice, cu efecte asupra modului de învățare și predare, conținutului învățării și surselor cunoașterii și informației. În prezent, învățarea, cercetarea științifică și regăsirea informației nu mai sunt limitate la spațiul tradițional al laboratoarelor, școlilor și bibliotecilor, ci prin intermediul rețelei Internet putem vorbi de apariția unui laborator de cercetare global, în cadrul căruia structurile infodocumentare, prin resursele informaționale și umane pe care le dețin, pot să aibă o poziție centrală.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

1.5. Structurile infodocumentare în societatea cunoaşterii

Având la bază schimbările determinate de extraordinara dezvoltare a tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor şi globalizarea economiei mondiale, societatea cunoaşterii urmează societăţii informaţionale de care nu poate fi separată. Aşa cum despre managementul cunoaşterii se poate spune că este o activitate pe care o desfăşurăm de foarte mult timp, fără a o aborda însă sistematic, la fel se poate afirma şi despre societatea cunoaşterii, şi anume că o societate a cunoaşterii a existat întotdeauna, ceea ce este nou acum fiind viteza de creştere şi înnoire a cunoaşterii. În prezent, volumul cunoaşterii pe care o avem la dispoziţie se dublează la fiecare cinci ani. Cunoaşterea nu mai este doar o componentă a economiei moderne, ci a devenit un principiu organizaţional de bază al existenţei noastre. N. Stehr (8) susţine că trăim într-o societate a cunoaşterii pentru că ne organizăm realitatea socială pe baza cunoaşterii de care dispunem.

Cum cele mai importante bunuri din societatea cunoaşterii sunt o educaţie solidă, creativitate şi competenţă, calificarea iniţială nemaiputând garanta angajarea de-a lungul întregii vieţi profesionale şi astfel cunoştinţele trebuind în permanenţă actualizate, structurile infodocumentare îşi pot extinde misiunea venind în sprijinul unor categorii de utilizatori tot mai diverşi.

În calitatea lor de organizaţii care contribuie masiv la procesul de generare de cunoaştere nouă, în procesul de inovare prin prelucrarea, organizarea şi diseminarea informaţiilor, structurile infodocumentare sunt o componentă majoră a industriei cunoaşterii. Pe piaţa globală a cunoaşterii, ele reprezintă, aşadar, un segment important în sectorul surselor de cunoaştere şi pot acţiona în vederea reducerii inegalităţii dintre ţări, având în vedere că această inegalitate este accentuată de capacitatea de acces la cunoaştere şi de capacitatea de a o exploata. Bibliotecile şi celelalte organizaţii implicate în

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

transferul informației pot acționa în vederea reconfigurării cunoașterii, în vederea extinderii și aprofundării acesteia.

Ocupându-se de secole cu achiziția, organizarea și stocarea cunoașterii, structurile infodocumentare își pot amplifica în momentul actual rolul în procesul de transfer al cunoașterii, își pot consolida poziția pe piața cunoașterii și pot contribui în mod semnificativ la edificarea unei societăți a cunoașterii funcționale. Poziția lor privilegiată decurge din faptul că dețin capacitatea de a genera cunoaștere și de a o disemina, stimulând în același timp capacitatea societății, în general, de a o absorbi și utiliza. Așadar, investiția în aceste structuri echivalează cu investiția în producerea de cunoaștere și utilizarea eficientă a acesteia și, implicit, în construirea unei economii a cunoașterii puternice.

Beneficiind de o vastă experiență în satisfacerea nevoilor de informare ale utilizatorilor prin permanenta adaptare în timp a produselor informaționale și prin implicarea acestora și colaborarea cu ei în multe activități, structurile infodocumentare își pot găsi cu ușurință locul în noua economie bazată pe servicii și pe orientarea spre clienți.

Abilitățile pe care specialiștii din structurile infodocumentare le dețin în ceea ce privește extragerea, organizarea, filtrarea și diseminarea cunoașterii, experiența lor în activitatea de instruire a utilizatorilor îi recomandă ca actori cheie în societatea actuală bazată pe cunoaștere. Ei își pot utiliza pregătirea, cunoștințele și abilitățile pentru a acționa în calitate de manageri ai cunoașterii. Societatea cunoașterii oferă pentru această categorie profesională și, de fapt, pentru întreg domeniul biblioteconomiei și științei informării o oportunitate deosebită de a se dezvolta.

În trecerea spre o societate a cunoașterii trebuie acordată atenție multor aspecte, trebuie avute în vedere măsuri speciale pentru domenii precum cercetarea, dezvoltarea, învățământul, formarea profesională etc. și de fapt trebuie realizată plasarea politicilor privind aceste zone în centrul preocupărilor, atât la nivel național cât și internațional.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Investiția în cercetare și dezvoltare tehnologică, în educație, în structurile dedicate transferului de informație, în managementul cunoașterii constituie un prim pas pe care îl putem face pentru o tranziție de succes spre societatea cunoașterii, pentru construirea unei societăți a cunoașterii eficiente și competitive.

1.6. Structurile infodocumentare în mediul electronic

Schimbările economice, sociale, demografice, politice, educaționale și tehnologice impun schimbări semnificative și la nivelul structurilor infodocumentare. Revoluția care a avut loc în ultimele decenii în domeniul calculatoarelor și comunicațiilor a avut consecințe și asupra activităților desfășurate în instituțiile documentare și asupra profesioniștilor din informare. Granițele spațiului și timpului au tot mai puțină relevanță astăzi, ca urmare a dezvoltării rapide și a difuzării tehnologiilor informației și comunicării. Informația electronică face ca hotarele fizice ale structurilor infodocumentare să dispară. Cum obiectivul principal al acestor organizații este satisfacerea nevoilor de informare ale utilizatorilor, indiferent de sursele folosite și de suportul acestor surse de informare, structurile documentare trebuie să exploateze cât mai mult și mai bine noile tehnologii pentru a oferi utilizatorilor o gamă și mai largă de produse și servicii, pentru a-i echipa pe aceștia cu noi instrumente de învățare. Serviciile de bibliotecă și de informare de astăzi diferă foarte mult de cele de acum două, trei decenii și tot mai multe trec într-o nouă etapă a evoluției lor, etapa virtuală. Referindu-se la o asemenea construcție virtuală, I. Stoica notează: „Biblioteca virtuală universală rezultată din secreta nevoie de cuprinderi totale a omului contemporan și posibilă datorită miracolului tehnologic, oferă răspunsuri și soluții, remodelează structuri, modifică relațiile cu utilizatorii, transformă deprinderile acestora, elimină profesii inutile și introduce actori noi pe scenele comunicării." (9)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Înmulţirea surselor digitale de informare şi dezvoltarea tehnologiei telecomunicaţiilor va permite accesul la aceste surse pentru tot mai mulţi oameni şi le va extinde orizontul informaţional. Schimbarea tehnologică însă va face necesare noi calificări pentru cei care lucrează în structurile infodocumentare. Va fi deci nevoie de o instruire continuă, dar acei bibliotecari ce vor lucra în mediul digital vor descoperi destul de repede că anumite calificări „tradiţionale", necesare în lumea cărţii, vor fi necesare şi în noul mediu informaţional digital. Poziţia pe care structurile indocumentare şi-au dobândit-o de-a lungul timpului, de furnizor de informaţii de încredere şi de calitate, trebuie menţinută şi în mediul digital. Astfel, ele ar trebui să implementeze şi să menţină servicii şi aplicaţii bazate pe noile tehnologii care sprijină crearea colectivă de idei, colaborarea, dezbaterea şi dialogul, iar profesioniştii din aceste instituţii ar trebui să fie într-un dialog continuu cu utilizatorii serviciilor pe care ei le oferă. Utilizatorii sunt tot mai specializaţi, astfel încât bibliotecarii şi specialiştii în informare trebuie să ofere un nivel tot mai sofisticat de servicii. Ei trebuie să acţioneze ca mediatori între utilizatori şi tehnologie, ca agenţi de învăţare pentru organizaţie. Trebuie să-şi asume noi sarcini care privesc organizarea bazelor de date electronice şi a revistelor electronice, deplasarea spre noi sisteme integrate de bibliotecă, legătura între colecţiile tipărite şi cele electronice, noul tip de asistenţă şi îndrumare pentru utilizatori, creşterea numărului de materiale pentru activitatea de predare în universităţi bazate pe Web, toate aspecte cărora managementul structurilor infodocumentare de astăzi trebuie să le facă faţă. O nouă cultură organizaţională şi învăţarea permanentă sunt doar două din elementele necesare în abordarea pe care managementul serviciilor de bibliotecă şi de informare trebuie s-o aibă în prezent.

În tranziţia spre lumea electronică, structurile infodocumentare şi specialiştii care lucrează în cadrul lor ocupă o poziţie bună datorită tradiţiei îndelungate a acestor instituţii privind

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

furnizarea de servicii informaţionale şi prezervarea de materiale documentare, datorită abilităţilor unice în stocarea şi regăsirea informaţiei pe care profesioniştii din acest domeniu la deţin şi care devin extrem de importante în lumea digitală, dar, de asemenea, şi datorită faptului că aceste structuri sunt păstrătoarele unor uriaşe colecţii de documente care prezintă interes pentru utilizatori.

C. Rusbridge (10) afirmă că bibliotecile pot fi definite în trei moduri: concept, organizaţie şi spaţiu fizic. J. Poland (11) identifică alte trei ipostaze pentru bibliotecă în mediul digital: biblioteca în calitate de colecţie de materiale, laborator de testare a unor noi echipamente, programe, baze de date sau alte materiale şi loc unde sunt disponibile abilităţi de stocare şi regăsire a informaţiei.

Biblioteca digitală constituie o structură mult mai aptă de schimbare şi modificare continuă, preocupată de adăugarea de valoare resurselor de informaţie şi de oferirea de asistenţă şi îndrumare utilizatorilor, dar şi de prezervarea materialelor tipărite.

1.7. Perspective privind viitorul structurilor infodocumentare

Dezvoltarea şi utilizarea tot mai intensă a tehnologiei informaţiei a transformat structurile infodocumentare şi sarcinile profesioniştilor din cadrul lor, dar nevoia de selectivitate şi de control al calităţii a făcut ca intermediarii informaţiei, ale căror abilităţi şi expertiză susţin procesul de evaluare a surselor, să fie tot mai necesari. Bibliotecile vor continua să existe atât ca locuri de studiu, cât şi ca depozite de cărţi, la fel cum documentul tipărit va continua să fie cel mai comun suport pentru transferul şi stocarea informaţiei. Însă intervenţia acestor structuri, consideră I. Stoica (12), nu va fi limitată la achiziţia, organizarea, conservarea, regăsirea şi comunicarea informaţiei, ci va fi extinsă spre reordonarea şi recombinarea acesteia prin produse specifice; ele vor avea deci o intervenţie evaluativă, selectivă şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

combinatorie care va contribui la reconfigurarea permanentă a câmpurilor cunoaşterii. Profesioniştii din informare vor trebui să proiecteze şi să controleze sisteme, să se ocupe de managementul resurselor de informaţie. Ei sunt văzuţi ca fiind legaţi, în modul cel mai direct, „de nevoia dominării cantităţii, rafinării formelor de clasificare a cunoaşterii, facilitării interferenţelor şi preluării critice, creatoare", şi caracterizaţi „prin capacităţi integrate de analiză şi sinteză, aplicate asupra universului informaţiei şi, în acelaşi timp, prin disponibilităţi de comunicare interumană, dezvoltate până la identificarea cu interesele şi aşteptările utilizatorilor." (13)

Referindu-se la pericolul care începe să se contureze şi anume ca lumea informaţiei să devină un Turn Babel, S. M. Parker (14) arată că bibliotecarii şi specialiştii în informare vor trebui să-şi dovedească abilităţile şi să facă ordine în haos, adică în mare parte din actualul mediu informaţional şi electronic. Abilităţile pe care le au aceşti profesionişti în manipularea informaţiei, în organizarea ei în mod eficient sunt foarte necesare în revoluţia informaţională şi funcţiile lor esenţiale vor continua să se situeze în zona structurării şi ordonării informaţiilor, a sprijinului pentru educaţia permanentă. Bibliotecarii trebuie să deţină abilităţi care să sprijine oamenii să înveţe cum să înveţe, iar obiectivul lor principal ar trebui să fie realizarea scopurilor pe care bibliotecile le au. „Majoritatea competenţelor bibliotecarilor şi profesioniştilor din domeniul informării vor deveni mult mai necesare, deoarece abilităţile de manipulare a informaţiei (a şti cum să înveţi) vor fi de primă importanţă, iar cantităţile vaste de informaţie disponibilă vor trebui administrate", notează M. B. Line (15) care menţionează şi o serie de abilităţi şi atitudini care vor fi necesare în viitor acestor specialişti: viziune, imaginaţie, perspectivă largă, flexibilitate, abilitatea de a continua să înveţe şi să reînveţe, abilităţi manageriale (organizaţionale, financiare, de marketing, de personal), cunoaştere a tehnologiei informaţiei, abilităţi de comunicare, abilităţi pentru activitatea de relaţii publice etc.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Indiferent ce s-ar întâmpla cu bibliotecile, funcţiile pe care acestea le îndeplinesc nu vor dispărea şi este foarte posibil ca biblioteca prezentului să devină parte a unei unităţi mai mari sau ca funcţiile sale să fie distribuite în mod diferit. De exemplu, în cazul structurilor infodocumentare universitare este posibilă modificarea structurii organizaţionale în sensul consolidării legăturilor cu departamentele de informatică şi cu cele de predare. Bibliotecile universitare ar trebui să înveţe cât mai mult despre editarea ştiinţifică şi să se concentreze pe umanizarea şi personalizarea relaţiilor cu utilizatorii lor, ar trebui să intre în parteneriat cu alte unităţi din campus, mai ales cu centrele de informatică.

În anii care vor urma, bibliotecile se vor ocupa tot mai puţin de publicaţii tipărite pe hârtie şi tot mai mult de publicaţii în formă electronică, sunt de părere unii cercetători. F. W. Lancaster observă, însă, că opiniile despre viitorul bibliotecii se situează de la o extremă la alta, de-a lungul unui fel de continuum:

- „Bibliotecile nu vor mai fi necesare deloc.
- Bibliotecile vor deveni centre de intermediere.
- Bibliotecile vor fi centre de intermediere, dar vor elabora indexuri şi alte instrumente pentru a facilita accesul la resursele aflate în reţea.
- Bibliotecile vor prelua noi roluri importante în construirea de baze de date, în crearea de noi forme de informaţii şi, posibil, în unele activităţi de editare electronică.
- Bibliotecile vor rămâne importante ca locuri pe care oamenii le vizitează, cel puţin în viitorul care poate fi anticipat." (16)

Nu suntem de acord cu toate aceste afirmaţii, deoarece considerăm că bibliotecile, chiar dacă vor trece în continuare prin transformări majore, vor continua să existe, să răspundă cererilor de informare ale utilizatorilor, să-i sprijine în căutarea şi regăsirea informaţiei, pe scurt să-şi exercite rolul de intermediar între universul resurselor de informare şi comunitatea utilizatorilor.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Dar nu se vor limita la acest rol, ci îşi vor extinde acţiunile prin implicarea tot mai activă în cercetarea şi dezvoltarea efectivă a cunoaşterii, în construirea bazelor cunoaşterii şi în partajarea cunoaşterii. Dacă vor să supravieţuiască într-un mediu electronic, ele trebuie să se schimbe radical şi să-şi asume noi responsabilităţi, ' să se concentreze pe construirea unei infrastructuri virtuale de bibliotecă.

1.8. Perspective privind viitorul specialiştilor din structurile infodocumentare. Programe de educaţie continuă în domeniu

Mult mai sigur decât viitorul bibliotecii ca instituţie, pare a fi viitorul bibliotecarului, ca specialist în informare. Bibliotecarul care sfătuieşte utilizatorii în privinţa celui mai bun traseu spre informaţii şi care interpretează limbajul de acces nu va avea motive de îngrijorare în anii următori. Mulţi nu mai percep rolul specialistului în informare doar ca intermediar, ci şi ca interpret al informaţiilor care se implică în filtrarea şi explicarea acestora pentru utilizatori. Bibliotecarii vor acţiona în calitate de ingineri ai cunoaşterii, de ingineri de hypertext. Rolul fundamental al acestei categorii profesionale este însă identificat de F. W. Lancaster (17) în zona educaţiei, a instruirii utilizatorilor în privinţa modului de exploatare efectivă a resurselor de informare. Evident, pentru ca toate aceste aspecte să prindă un contur cât mai clar sunt necesare schimbări la nivelul pregătirii specialiştilor din structurile infodocumentare.

Viitorul profesiilor din domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării va depinde în mare măsură de programele de instruire şi educaţie permanentă oferite personalului din această zonă şi este necesară o planificare atentă a acestor programe în scopul unei utilizări sporite a tehnologiei informaţiei.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Un studiu efectuat la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene (18) a oferit numeroase informaţii cu privire la nevoile de instruire şi educaţie ale bibliotecarilor din aceste ţări. Deoarece există atât structuri complet automatizate, cât şi unele parţial automatizate, au fost elaborate două seturi de abilităţi care ţin de tehnologiile informării şi comunicării necesare bibliotecarilor la un nivel de bază/introductiv şi la un nivel mai avansat. Astfel, programele de educaţie continuă ar trebui să răspundă nevoilor de instruire tehnologică ale bibliotecarilor şi ale specialiştilor din domeniul informării prin oferirea unor cursuri privind sistemele de bibliotecă automatizate, regăsirea informaţiei online, regăsirea în baze de date pe CD-ROM, navigarea în reţea (Internet), integrarea în reţea cu acces la bibliografia naţională şi la sistemele locale, conectarea interbibliotecară, furnizarea electronică a documentelor, proiectarea bazelor de date, educaţia utilizatorilor pentru folosirea instrumentelor bazate pe tehnologiile informării şi comunicării etc. Subiectele cursurilor pentru nivelul mai avansat au fost formulate în relaţie cu cinci dimensiuni conţinând numeroase servicii noi: integrarea în reţea, navigarea în reţea, interfeţele cu utilizatorii, învăţarea în reţea şi comunicarea ştiinţifică. În cadrul acestui studiu, educaţia continuă a fost definită nu sub forma unor activităţi educaţionale care să conducă la obţinerea unui titlu ştiinţific, ci sub forma unor cursuri scurte pentru bibliotecari cu studii superioare şi pentru alţi profesionişti din domeniul informării care au ca obiectiv doar dobândirea de abilităţi.

Biblioteca reprezintă un spaţiu de învăţare şi în această calitate trebuie să ofere nu numai utilizatorilor, ci şi bibliotecarilor şi celorlalţi specialişti numeroase oportunităţi de educaţie continuă, să promoveze cercetarea şi dialogul, să încurajeze colaborarea etc.

Programele de educaţie a bibliotecarilor şi specialiştilor în informare din viitor ar trebui să cuprindă activităţi care să ofere atât un cadru teoretic, cât şi unul practic al domeniului, dar şi activităţi prin care să se poată dobândi o serie de competenţe

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

profesionale. E. Daniel, S. Lazinger şi O. Harbo (19) consideră că în cadrul cursurilor de specialitate ar trebui abordate aspecte precum mediul şi politica informaţională, generarea, comunicarea şi utilizarea informaţiei, evaluarea nevoilor de informare şi proiectarea serviciilor care să răspundă acestor nevoi, aplicarea tehnologiei în organizarea şi regăsirea informaţiei, managementul agenţiilor specializate etc.

Specialiştii din domeniul informării trebuie să ţină pasul cu schimbările tot mai rapide şi mai numeroase din societate. Ei îşi modifică rolul şi comportamentul, învaţă să facă faţă schimbărilor. Îşi actualizează cunoştinţele şi abilităţile în mod permanent, dezvoltarea profesională îmbinându-se cu dezvoltarea personală, deoarece ultima influenţează în mod semnificativ învăţarea profesională. Bibliotecarii şi specialiştii în informare trebuie, de asemenea, să dezvolte o înţelegere a oamenilor, a utilizatorilor, a colegilor, deoarece această înţelegere contribuie la asigurarea îndeplinirii misiunii, a scopurilor şi a obiectivelor instituţiei în care lucrează. Ei trebuie să înveţe să coopereze, să lucreze în echipă, să partajeze resursele şi să deprindă principiile automanagementului care îi va ajuta în obţinerea unor standarde înalte de calitate în oferirea de servicii. Pe scurt, în cadrul programelor de educaţie continuă, profesioniştii informaţiei ar trebui să înveţe să se schimbe, să înveţe să se dezvolte pe plan profesional şi personal, să înveţe să înţeleagă oamenii. Pentru a învăţa, ei au la dispoziţie o serie de modalităţi atât formale, cât şi informale. Pot participa la diverse forme de educaţie continuă, organizate fie în interiorul, fie în exteriorul instituţiei în care îşi desfăşoară activitatea.

Se poate uşor constata că instruirea şi educaţia permanentă a bibliotecarilor şi a specialiştilor din domeniul informării constituie în prezent o problemă extrem de importantă pentru care structurile documentare, instituţiile de învăţământ de profil şi asociaţiile profesionale trebuie să găsească soluţiile cele mai adecvate.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Nivelul de pregătire şi de competenţă al bibliotecarilor fiind foarte inegal (programele de educaţie continuă sunt organizate în maniere foarte diferite, în unele ţări existând o mare varietate de oferte, iar în altele programele de acest fel fiind inexistente), este necesară planificarea şi dezvoltarea sistematică a educaţiei continue pentru această categorie profesională, ca şi elaborarea unor standarde în cazul acestor programe, la nivel naţional, regional, continental şi internaţional. Acesta constituie un aspect deosebit de important al epocii noastre, căci aşa cum remarcă I. Stoica, „Adevărata provocare a societăţii contemporane constă tocmai în capacitatea şi modalităţile de a organiza un sistem viabil şi productiv de educaţie permanentă". (20)

Pentru îmbunătăţirea educaţiei permanente a bibliotecarilor şi a specialiştilor din domeniul informării, experţii (21) recomandă o serie de măsuri precum:

- dezvoltarea unitară a noilor programe de învăţământ,
- reorientarea generală către cercetarea specializată pe probleme,
- încurajarea proiectelor pilot pentru instituirea de noi servicii,
- realizarea unor schimburi profesionale la nivel regional, naţional şi internaţional,
- extinderea programelor de învăţământ la distanţă,
- stimularea iniţiativei pentru cooperare în domeniul instruirii şi educaţiei,
- îmbunătăţirea pachetelor şi a metodelor de instruire şi combinarea acestora din urmă,
- sprijinirea dezvoltării unui cadru comun la nivel continental sau internaţional pentru educaţia continuă,
- încurajarea iniţiativelor pentru utilizarea învăţării în reţea etc.

La nivelul continentului european sunt ţări care oferă numeroase posibilităţi de perfecţionare pentru personalul din structurile infodocumentare.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În Marea Britanie (22), de exemplu, există politici care stimulează educaţia permanentă pentru întreaga populaţie. În ceea ce priveşte domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării, se pot obţine calificări profesionale postuniversitare la 16 instituţii de învăţământ superior. De asemenea, Asociaţia Bibliotecarilor oferă o serie de cursuri de perfecţionare profesională pentru a-i sprijini pe noii intraţi în acest domeniu, precum şi cursuri care vizează dezvoltarea profesională continuă, cum ar fi: *Tehnici de Management, Management organizaţional, Management al Performanţei, Management şi Instruire a Personalului, Abilităţi profesionale şi tehnice* etc. O altă asociaţie din domeniu, ASLIB, oferă cursuri de instruire cu durată între 1 şi 3 zile pe teme precum: *Folosirea tehnologiei informaţiei în bibliotecă, Marketing strategic, Folosirea motoarelor de căutare pe Internet, Tehnici de comunicare avansate etc.* Cursuri de instruire cu caracter general sau specifice profesiei de bibliotecar sunt oferite şi de numeroase organizaţii comerciale. Cei fără studii superioare pot frecventa colegiile locale pentru cursuri în vederea obţinerii atestatelor profesionale naţionale sau a atestatelor profesionale scoţiene. Există şi grupuri de instruire în colaborare (Alianţa Bibliotecilor Universitare din Centrul şi Estul Angliei, Grupul de Instruire al Bibliotecilor Universitare Scoţiene etc.) care oferă cursuri de perfecţionare. Aşadar, în Marea Britanie există numeroase iniţiative oficiale şi numeroase oportunităţi centralizate pentru perfecţionarea profesională a bibliotecarilor şi a specialiştilor din domeniul informării.

În Franţa (23), programe de perfecţionare profesională în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării oferă organismele însărcinate cu formarea continuă în bibliotecile de stat. Acestea sunt Centrul Regional de Formare în vederea obţinerii gradaţiilor profesionale în biblioteci (există 12 astfel de centre în Franţa) şi Şcoala Naţională Superioară de Ştiinţele Informării şi ale Bibliotecilor. Cursuri de pregătire în domeniul limbilor străine, al managementului, al gestiunii, al biroticii, al informaticii oferă Ministerul Culturii. Există însă şi instituţii private care pun la

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

dispoziţia bibliotecarilor şi specialiştilor în informare programe de pregătire profesională. Biblioteca Publică de Informare, de exemplu, pe lângă stagii intensive cu durata între o jumătate de zi şi şase zile şi stagii extensive la instituţiile amintite mai înainte, recurge pentru dezvoltarea profesională continuă a personalului şi la metode precum vizitarea altor instituţii documentare din zona pariziană, participarea la congrese, colocvii, saloane, reuniuni etc.

Şi în România se încearcă proiectarea unor programe de educaţie continuă a bibliotecarilor, cât mai adecvate nevoilor acestora. Dar aşa cum subliniază I. Stoica, actualele forme de educaţie continuă, practicate de marile biblioteci sau de asociaţiile profesionale, au un conţinut exagerat de redundant şi nu se focalizează pe elementele de noutate, iar „Reglementările privind educaţia permanentă, în zona profesiilor infodocumentare, sunt sărace, nu acoperă toate câmpurile mari de specializare, şi, mai ales, ignoră managementul domeniului". (24)

La nivelul bibliotecilor din zona învăţământului, se doreşte centrarea formării continue a personalului pe următoarele priorităţi strategice:

- „formarea/dezvoltarea unor «eurocompetenţe în informare şi documentare» care să fie unanim recunoscute, astfel încât un specialist format în orice context educaţional să poată fi competitiv pe plan european;
- realizarea celei de-a treia alfabetizări atât de solicitate de nivelul dezvoltării „culturii informaţionale";
- contribuţia la asigurarea calităţii educaţiei, cel puţin, în domeniile:
  - standardelor de competenţă;
  - sistemului de consiliere şi orientare;
  - egalităţii şanselor de acces şi parcurgere;
  - optimizării serviciilor publice, a calităţii educaţiei şi învăţării.
- participarea efectivă a bibliotecarilor la extinderea învăţării informatizate la domiciliu, creându-se oportunităţi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

pentru ca educaţia permanentă să fie cât mai apropiată de interesele/ nevoile diferitelor grupuri/organizaţii/persoane;
- contribuţia acestei categorii de personal la formarea unei «noi culturi a informaţiei şi cunoaşterii», cu efecte atât în formarea iniţială, cât şi în cea continuă, a tuturor membrilor societăţii, tineri şi adulţi." (25)

La nivelul Ministerului Culturii şi Cultelor există un Centru pentru Formare, Educaţie Permanentă şi Management în Domeniul Culturii. Acesta propune programe pentru formarea şi dezvoltarea profesională a personalului de conducere şi execuţie din instituţiile de cultură (aşezăminte culturale, biblioteci, muzee). Există trei trepte de formare şi dezvoltare profesională: formarea de bază, aprofundarea cunoştinţelor şi specializarea superioară în conformitate cu cerinţele instituţiei angajatoare şi cu opţiunile personale. Programele desfăşurate de sectorul Biblioteci (26), de exemplu „Biblioteca între tradiţie şi modernitate. Utilizatorii de informaţie", „Digitizarea periodicelor româneşti vechi şi contemporane", „Management de bibliotecă" ş.a., se adresează unui mare număr de specialişti şi au printre obiective stabilirea unor criterii unitare de management pentru bibliotecile publice, comunicarea interpersonală şi interinstituţii, crearea şi dezvoltarea competenţelor profesionale în domeniul informării–documentării, crearea şi dezvoltarea abilităţilor de lucru în domeniul informatizării bibliotecilor.

O concluzie care se poate desprinde este că indiferent de tipul bibliotecilor (publice, şcolare, universitare, specializate) sau de ţara în care se găsesc, acestea trebuie să aibă politici cât mai clare privind formarea şi dezvoltarea profesională continuă a personalului, să stabilească noi niveluri de competenţă ale acestuia şi astfel să îmbunătăţească în permanenţă asistenţa şi serviciile pe care le oferă utilizatorilor.

Asigurarea accesibilităţii pe termen lung la informaţia înregistrată, adică achiziţia, prelucrarea, organizarea, prezervarea şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

oferirea spre utilizare a materialelor documentare va reprezenta şi în viitor funcţia principală a structurilor infodocumentare, deoarece această activitate nu este îndeplinită de nici o altă instituţie pe termen lung, sistematic. Dar bibliotecile şi celelalte structuri documentare vor trebui să găsească soluţia navigării într-un spaţiu hibrid de documente, atât în format tipărit cât şi digital. Ele vor putea avea contribuţii substanţiale în numeroase zone (27) precum democraţie şi cetăţenie (prin oferirea unui acces liber şi egal la informaţie de înaltă calitate pot îmbunătăţi calitatea vieţii şi oportunităţile democratice ale tuturor cetăţenilor), dezvoltare economică şi socială şi sprijin pentru industrie (prin oferirea unui acces egal la informaţiile şi oportunităţile permise de cunoaştere, ele pot fi instrumente importante pentru reducerea diferenţei informaţionale dintre cetăţenii bogaţi şi cei săraci), ştiinţă, educaţie şi învăţare permanentă (prin reţeaua lor fizică vastă, ele pot oferi o infrastructură ieftină atât pentru educaţie formală, cât şi pentru învăţare permanentă), diversitate culturală şi lingvistică (prin oferirea accesului la cunoaşterea tuturor formelor de exprimare culturală, ele sprijină, prezervă şi promovează în mod direct moştenirea culturală scrisă, literatura, cultura, autorii şi editorii).

Mulţi specialişti vorbesc de necesitatea intrării structurilor infodocumentare în lumea digitală ca jucători cu valoare mare, ceea ce înseamnă interconectarea eficientă cu alte instituţii relevante naţionale şi internaţionale, astfel încât ele să contribuie la dezvoltarea depozitului distribuit al cunoaşterii globale. Este necesară partajarea resurselor şi tehnologiilor, cooperarea acestor structuri cu alte organisme implicate în crearea şi diseminarea cunoaşterii şi culturii.

Structurile infodocumentare vor trebui să creeze şi să sprijine o interfaţă între vechi şi nou, să se implice tot mai mult în activităţi de cercetare şi de descoperire. Profesiile şi instituţiile din domeniul infodocumentar vor avea un rol esenţial în viitorul cunoaşterii, vor rămâne, de asemenea, mijloacele cele mai eficiente de informare ale oamenilor datorită accesibilităţii lor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

largi şi îndelungatei lor existenţe în timp. Viitorul structurilor infodocumentare va depinde însă şi de voinţa profesioniştilor din domeniu şi de investiţiile societăţii în acest sector.

2. O opţiune actuală pentru structurile infodocumentare: parteneriatele. Exemplificare la nivelul bibliotecilor universitare

Organizaţiile au trebuit să găsească în ultimii ani modalităţi adecvate pentru a se adapta la noile condiţii de lucru pe care le-au generat schimbările mediului informaţional şi dezvoltarea tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor.

Ca şi managerii instituţiilor din alte domenii, managerii structurilor infodocumentare au recunoscut şi ei nevoia de a regândi planurile de activitate şi de a găsi resurse financiare suplimentare pentru realizarea obiectivelor propuse. Parteneriatele reprezintă una dintre soluţiile aflate la dispoziţia structurilor infodocumentare, soluţie prin care aceste instituţii îşi pot extinde şi îmbunătăţi oferta de produse şi servicii. Pentru bibliotecile universitare, parteneriatele nu reprezintă ceva nou, dar, în ultimii ani, numărul acestora a crescut considerabil. În prezent, se poate vorbi chiar de o cultură a parteneriatelor. Dacă iniţial puteau fi regăsite în special în zona împrumutului interbibliotecar, astăzi, aceste acorduri de colaborare între biblioteci sau între biblioteci şi alte organizaţii s-au extins şi spre alte activităţi. Le întâlnim, de exemplu, la nivelul consorţiilor formate în scopul obţinerii de licenţe pentru resursele electronice.

Caracteristicile actuale ale învăţământului superior printre care se numără competiţia tot mai puternică pentru studenţi şi pentru finanţare, aşteptările tot mai mari legate de informaţie şi de tehnologie ale studenţilor, solicitările acestora pentru medii de învăţare flexibile, pentru o mai mare utilizare a World Wide

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Web-ului în activităţile de predare şi de învăţare au determinat bibliotecile universitare să-şi revizuiască obiectivele, incluzând printre acestea şi extinderea serviciilor oferite utilizatorilor prin parteneriate strategice şi relaţii de colaborare atât cu unităţi din campus, cât şi cu unităţi din afara acestuia. Aşadar, pentru a-şi păstra în continuare rolul de actor major în procesul educaţional, bibliotecile universitare trebuie să aibă în vedere stabilirea de parteneriate atât cu ceilalţi membri ai universităţii, cu personalul didactic, cu informaticienii, dar şi cu alte unităţi din campus şi, nu în ultimul rând, cu utilizatorii lor. Experienţa pe care aceste biblioteci au dobândit-o în trecut prin colaborări cu organizaţii publice şi private se dovedeşte a fi extrem de utilă astăzi, în atingerea acestui obiectiv.

Abordând tema parteneriatelor externe, acele relaţii care se dezvoltă între bibliotecile universitare şi organizaţii sau unităţi aflate dincolo de graniţele campusului, T. Wilding le defineşte ca fiind „relaţii, de obicei formale, stabilite între două părţi mai mult sau mai puţin egale, care au un interes reciproc în realizarea unui anumit obiectiv şi un acord reciproc pentru a suporta costurile realizării acelui obiectiv, deşi motivele celor două părţi pentru a proceda astfel pot fi destul de diferite". (28)

Adesea, se poate observa o atitudine rezervată în rândul multor bibliotecari, atunci când se pune problema stabilirii de parteneriate. Această atitudine este determinată de preocuparea privind identitatea bibliotecii, independenţa lor, dar pot fi detectate şi alte bariere precum probleme organizaţionale, tehnologice, diferenţe în privinţa culturii şi a misiunii bibliotecilor implicate.

Acordurile de parteneriat antrenează multe costuri, dar, atunci când ambele părţi obţin unele avantaje, putem spune că avem de-a face cu un parteneriat bun. N. Mark (29) subliniază faptul că bibliotecile vor beneficia în urma acestor acorduri, dar vor trebui să accepte şi unele compromisuri şi, deoarece sunt dificil de prevăzut toate consecinţele la încheierea acordurilor de parteneriat, cuvântul cheie trebuie să fie confidenţialitatea.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Planificarea parteneriatului trebuie să înceapă cu identificarea grupurilor cheie care partajează valori comune, care posedă expertiza necesară şi care pot extinde şi îmbunătăţi serviciile şi programele de bibliotecă. De asemenea, este important să se clarifice aşteptările celor două părţi, planul de lucru, să se menţină sentimentul de încredere între instituţiile participante, să se comunice frecvent şi în mod deschis, să se schiţeze clar responsabilităţile părţilor şi să se rezolve prin tehnici specifice conflictele care pot să apară.

Analizând scopul stabilirii de parteneriate, W. Bergquist, J. Betwee şi D. Meuel menţionează, în lucrarea „Building Strategic Relationships", următoarele aspecte:

- „Parteneriatele sunt formate pentru a aduce eficienţă. Ele permit organizaţiilor participante să realizeze mai mult cu mai puţin. Aceste acorduri oferă posibilitatea realizării unor produse sau servicii de înaltă calitate la costuri mai mici decât ar fi posibil lucrând în izolare.
- Parteneriatele oferă flexibilitate. Structurile şi acordurile lor pot fi rapid modificate pentru a satisface nevoile şi condiţiile în schimbare.
- Parteneriatele oferă resurse sporite. Partenerii au acces mai uşor, mai convenabil la importante resurse specializate, precum expertiză, spaţiu, tehnologie şi materiale de informare.
- Parteneriatele creează adesea pieţe extinse pentru organizaţiile participante, inclusiv un acces geografic mai mare la noi segmente ale unei pieţe existente.
- Parteneriatele oferă participanţilor un sentiment de interdependenţă. Oferă atât legături, cât şi comunitate de interese, mărind implicarea participanţilor şi încrederea în persoane din alte organizaţii.
- Parteneriatele oferă o mare oportunitate şi pentru satisfacţia personală a participanţilor: implicare personală, control şi realizare profesională." (30)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Motivul principal pentru care bibliotecile universitare formează parteneriate îl constituie extinderea serviciilor şi resurselor pe care le pot oferi utilizatorilor. Ca exemple de parteneriate pot fi menţionate: acordurile de împrumut interbibliotecar, programele de achiziţie sau de catalogare în cooperare, parteneriatele în scopul sprijinirii învăţământului la distanţă, parteneriatele încheiate la nivelul consorţiilor formate în vederea achiziţionării de licenţe pentru resursele electronice etc. Prin aceste parteneriate, bibliotecile universitare pot oferi acces la un număr mult mai mare de resurse de informare, îşi pot extinde resursele de personal şi chiar spaţiile fizice, pot atrage un volum mai mare de resurse financiare, adaugă valoare vieţii culturale şi educaţionale a comunităţii de utilizatori. De asemenea, pot dezvolta numeroase produse şi servicii comerciale, obţin acorduri mult mai avantajoase de licenţe pentru resursele electronice, îşi îmbunătăţesc tehnologia şi personalul şi astfel îşi suplimentează şi consolidează infrastructura şi capacitatea. Partenerii bibliotecilor universitare pot fi alte biblioteci universitare sau chiar biblioteci publice, furnizori comerciali de învăţământ la distanţă, organizaţii din sectorul privat etc.

Un aspect deosebit de important de care bibliotecile trebuie să fie conştiente atunci când intră în parteneriate este reprezentat de pierderea controlului. Activităţile desfăşurate în cadrul parteneriatului vor fi rezultatul deciziilor ambelor părţi şi, adesea, una din părţi va trebui să renunţe la ideile proprii pentru a se putea ajunge la un acord. În cazul unui parteneriat formal, acesta poate fi condus de un consiliu independent format din reprezentanţii partenerilor. Un alt aspect managerial care trebuie avut în vedere este că instituţiile participante, având motivaţii, culturi, istorii şi obiective diferite, pot ajunge cu dificultate la un acord în legătură cu activităţile care vor fi desfăşurate în cadrul parteneriatului. De asemenea, intrând într-un acord formal, bibliotecile partajează şi angajează sume de bani considerabile, ceea ce le reduce flexibilitatea financiară. Înainte de a intra

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

într-un parteneriat, o bibliotecă trebuie să analizeze toate aspectele pe care acesta le presupune: care sunt riscurile, care sunt costurile, care sunt beneficiile potențiale. Este important ca personalul bibliotecilor, dar și utilizatorii acestora să fie implicați în dezvoltarea acordului de parteneriat. De asemenea, este esențială existența unui acord formal scris, un contract legal, care să precizeze clar angajamentul partenerilor și regulile de bază care vor funcționa la nivelul parteneriatului, modul în care vor fi luate deciziile și cine la va lua, limitele de timp etc. (31)

În numeroase țări, bibliotecile universitare au încheiat o serie de parteneriate, mai mici sau mai mari, care s-au dovedit deosebit de avantajoase pentru părțile implicate. Prezentăm în continuare câteva exemple (32) de astfel de parteneriate încheiate de biblioteci universitare din Statele Unite ale Americii și din Danemarca.

În cadrul multor universități, bibliotecile colecționează lucrările scrise de cadrele didactice din respectiva instituție, le păstrează în arhive și oferă prin cataloagele online acces la acestea. Prin parteneriate cu librăriile din campus, aceste biblioteci organizează diverse evenimente pentru a recunoaște contribuția autorilor respectivi la dezvoltarea cunoașterii. Aceste evenimente anuale au scopul de a-i onora pe autori și de a promova rolul bibliotecii în prezervarea și accesul la operele acestora. Se organizează expoziții cu lucrările publicate de autorii din campus în anul precedent. Cu aceste ocazii, se strâng și diverse sume de bani pentru achizițiile viitoare ale bibliotecii. Acesta este și cazul Bibliotecii Kennedy de la Universitatea Politehnică de Stat din California care intră în fiecare an în parteneriat cu librăria din campus pentru a-i sărbători pe autorii din cadrul universității.

Un alt exemplu este reprezentat de acțiunile organizate în onoarea studenților care au lucrat în cadrul bibliotecii. Aceste acțiuni sunt considerate o metodă bună de a strânge fonduri „privind în interior", cu gândul la donațiile viitoare care

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ar putea veni din partea actualilor angajaţi-studenţi ai bibliotecii. Pentru a-i face pe aceştia să se simtă legaţi într-un fel de bibliotecă şi după ce îşi termină studiile, strategia adoptată de unele biblioteci universitare este ca atunci când aceşti studenţi termină facultatea, să se aleagă câte o carte pe care să fie inscripţionat numele lor, ca dar de absolvire din partea bibliotecii. Astfel, se poate stabili o relaţie de durată cu studenţii respectivi. Biblioteca transmite angajaţilor săi studenţi că sunt preţuiţi, apreciaţi şi că nu vor fi uitaţi şi, în acest fel, este probabil să existe un răspuns pozitiv din partea acestora, în viitor, când biblioteca va fi implicată în acţiuni de strângere de fonduri.

În situaţia când o bibliotecă se află într-o campanie de atragere de resurse financiare pentru construirea unei noi clădiri, ar putea fi dezvoltată o pagină web informativă pentru a solicita donaţii. Vizitatorii paginii ar putea face donaţii online şi ar putea viziona imagini cu progresele înregistrate în construirea noului sediu pentru bibliotecă, potenţialii donatori putând în acest fel să înţeleagă importanţa contribuţiei lor. Un astfel de exemplu îl constituie acţiunea Universităţii Biola din California de Sud, care a creat o pagină web pentru a solicita donaţii în vederea finalizării unui nou centru de resurse de informare.

Unele biblioteci universitare au încercat să vină în sprijinul studenţilor sportivi. Astfel, la Universitatea Wisconsin-Madison, bibliotecarii au înfiinţat un serviciu de referinţe prin e-mail, în colaborare cu departamentul de sport al universităţii, pentru a-i ajuta pe studenţii sportivi să-şi realizeze proiectele primite în cadrul cursurilor. Această iniţiativă a ajutat sportivii să-şi reducă sentimentul de izolare pe care îl au în campus, a contribuit la succesul lor la învăţătură, iar utilizarea bibliotecii a devenit o experienţă mai puţin intimidantă pentru aceşti studenţi.

Biblioteca Madden de la Universitatea de Stat din California, Fresno, beneficiază de fonduri în urma unei iniţiative a sportivilor din campus, denumită „Puncte pentru Programul Cărţi". Astfel, pentru fiecare punct pe care echipa de baschet a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

universității îl marchează în timpul sezonului, sunt donați bani pentru bibliotecă de către sponsori individuali sau colectivi. Într-un singur an, biblioteca a primit prin acest program un cec de 10.000 de dolari.

Bibliotecile universitare s-au implicat și în găzduirea unor evenimente culturale în campus. Astfel, multe biblioteci colaborează cu departamentele de muzică pentru a găzdui recitaluri și spectacole culturale. Sunt găzduite, de asemenea, expoziții artistice, prelegeri publice susținute de personalități din diverse domenii etc. Cu aceste ocazii, se strâng fonduri care sunt folosite în diferite scopuri, de exemplu, pentru inițiative destinate încurajării tinerilor să citească. Pot fi menționate pentru organizarea unor astfel de evenimente Biblioteca Powell de la Universitatea din California, Los Angeles (concerte de muzică), Biblioteca Universității de Stat Sonoma (expoziții de artă).

Alt tip de parteneriate la care participă bibliotecile universitare sunt cele cu serviciile de tehnologia informației și cu birourile de management al amenajărilor. Aceste unități pot ajuta bibliotecile care funcționează în clădiri mai vechi să-și transforme și să-și modernizeze sediile în vederea instalării de rețele informatice. Parteneriatele cu seviciile IT și cu asociațiile studenților pot ajuta bibliotecile să obțină fonduri suplimentare pentru extinderea ofertei lor de servicii bazate pe tehnologia modernă. De asemenea, în sediul tot mai multor biblioteci universitare și-au făcut apariția așa-numitele Cyber Cafenele/ Cafenele Internet. Acestea aduc venituri suplimentare bibliotecilor și vin în întâmpinarea utilizatorilor care doresc să navigheze pe World Wide Web, să trimită și să primească mesaje electronice, să acceseze catalogul online al bibliotecii sau diverse alte surse electronice de informare, să-și conecteze laptop-ul la rețea sau să mănânce ceva. Un exemplu de astfel de cafenea îl găsim la Biblioteca Morton și Angela Topfer de la Colegiul Brooklyn. Cafeneaua de acolo poate fi descrisă ca un centru de calculatoare, deschis 7 zile pe săptămână, 24 de ore pe zi. Are 50

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de calculatoare de mare viteză conectate la Internet, iar barul este deschis între orele 9-18, în rest fiind disponibile automate. Centrul a fost înființat cu un fond de 1,6 milioane de dolari de la Consiliul Orașului New York și este sprijinit prin donațiile unui fost student al Colegiului Brooklyn.

Bibliotecile de la Universitatea din Louisville s-au implicat, de asemenea, într-o serie de parteneriate care le-au ajutat să devină mai vizibile în campus și în comunitate, să aibă o contribuție mai mare în activitățile de predare, învățare și cercetare. În scopul dezvoltării colecțiilor și serviciilor bibliotecii, dar și în scopul instruirii studenților în ceea ce privește cultura informației, bibliotecarii au format parteneriate cu profesorii, la nivelul diferitelor departamente ale universității. Bibliotecile s-au implicat în sprijinirea programelor de învățământ la distanță ale universității, ca și în restructurarea cursurilor și programelor universitare, astfel încât acestea să corespundă cât mai bine cerințelor noului mediu electronic. În Biblioteca Principală a universității există un centru care îi ajută pe studenți să-și îmbunătățească abilitățile de redactare a lucrărilor de semestru, a eseurilor, a tezelor etc. Bibliotecarii sunt parteneri și cu Biroul de Cercetare și ei sprijină inițiativele instituției în această zonă de activitate. Există o implicare a bibliotecilor și în parteneriate care vizează activitatea de evaluare a rezultatelor procesului educațional. Au fost dezvoltate în acest sens instrumente de analiză a unor variate grupuri din campus. Biblioteca de Științe Medicale sprijină unitățile de profil din campus prin diverse parteneriate dezvoltate de-a lungul anilor. Biblioteca lucrează cu trei spitale în domeniul partajării resurselor și al instruirii. A fost constituit un consorțiu informal pentru achiziția comună de baze de date în domeniul medical.

Au fost stabilite o serie de parteneriate și la nivelul campusului. Bibliotecile lucrează îndeaproape cu grupurile de conducere ale studenților pentru a răspunde cât mai bine nevoilor de informare ale acestora și pentru a se asigura că studenții

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

beneficiază de un acces corespunzător la resursele bibliotecilor. Printre rezultatele parteneriatului bibliotecari-studenţi se numără: împrumutul de laptop-uri pentru studenţi, prelungirea programului de funcţionare al bibliotecilor etc.

Pentru menţinerea nivelului înalt de dotare al bibliotecilor cu echipamente moderne de comunicare, s-au pus bazele unor parteneriate între bibliotecari şi specialiştii IT.

Trebuie, de asemenea, amintite şi parteneriatele cu biblioteci publice şi şcolare, care au sprijinit o serie de proiecte privind educaţia profesională, instruirea managerială, instruirea în privinţa culturii informaţiei.

Numeroase parteneriate au fost iniţiate şi de către bibliotecile din Europa. De exemplu, în Danemarca, au fost stabilite câteva astfel de acorduri care au avut rezultate pozitive. Pentru dezvoltarea Bibliotecii Electronice de Cercetare a Danemarcei, proiect cu o durată de 5 ani finanţat de guvern, mai multe biblioteci din această ţară au format între ele parteneriate. S-au obţinut rezultate foarte bune la nivelul consorţiilor formate în scopul obţinerii de licenţe pentru resursele electronice, la nivelul proiectelor de digitizare etc.

Un alt exemplu de parteneriat este proiectul de digitizare dezvoltat de Biblioteca Universitară şi de Stat din Árhus împreună cu un editor şi o bibliotecă publică. Aceeaşi bibliotecă universitară este implicată într-un Program de Dezvoltare a Bibliotecilor Universitare din Ghana, Africa. În acest din urmă caz, este vorba despre un parteneriat cu sens unic, dar pe care biblioteca universitară amintită, alături de alte câteva biblioteci de cercetare daneze, l-a acceptat în scopul dezvoltării serviciilor de bibliotecă din Ghana.

Astfel de parteneriate precum cele menţionate mai înainte reprezintă strategii pentru promovarea serviciilor de bibliotecă în campus, pentru obţinerea de venituri suplimentare care să ajute bibliotecile să-şi îndeplinească misiunile. Stabilirea acestor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

acorduri are la bază motive multiple, deoarece parteneriatele oferă bibliotecilor oportunități deosebite.

La acest început de mileniu, parteneriatele reprezintă o soluție la îndemâna bibliotecilor universitare. Specialiștii din aceste structuri trebuie să fie deschiși, trebuie să fie capabili să-și asume riscuri, să profite de oportunități atunci când acestea apar, să se implice mai mult în activitățile de predare, învățare și cercetare și să aibă în vedere stabilirea de acorduri și cu utilizatorii. Astfel, parteneriatele se vor dovedi, alături de numeroasele relații de colaborare și cooperare din trecut, o opțiune de succes pentru biblioteci, dar și pentru alte structuri infodocumentare.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI CUNOAŞTERII PRIN IMPLICAREA TOTALĂ A STRUCTURILOR INFODOCUMENTARE

1. Managementul cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare

Toate domeniile de activitate au trebuit să se adapteze în ultimii ani la noile condiţii pe care le oferă societatea informaţiei şi a cunoaşterii. Cerinţelor legate de performanţă, competitivitate şi eficienţă a trebuit să li se răspundă într-un fel sau altul de către toate tipurile de organizări ale societăţii. De exemplu, în învăţământul superior s-au înregistrat numeroase schimbări, printre care şi cele de la nivelul conţinutului programelor de studiu oferite studenţilor. Aceste schimbări au în vedere asigurarea unei pregătiri corespunzătoare a viitorilor specialişti din diverse câmpuri de activitate pentru piaţa muncii din societatea informaţiei şi a cunoaşterii.

Societatea umană a devenit tot mai dependentă de tehnologie. Aceasta a transformat profund modul în care trăim, muncim şi comunicăm. Accesul tot mai extins la informaţie, progresul tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor, noul mediu electronic în reţea, viteza de creştere şi înnoire a cunoaşterii caracterizează societatea în care trăim.

În ceea ce priveşte serviciile de bibliotecă şi de informare, acestea au preluat şi adaptat o serie de concepte şi discipline noi,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

specifice zonei economice precum managementul calității, marketingul, managementul performanței, toate destinate a le sprijini în menținerea și consolidarea poziției lor într-o perioadă caracterizată de numeroase schimbări. În cazul lor situația poate fi una foarte avantajoasă și nu foarte radicală întrucât activitățile pe care aceste structuri le desfășoară de foarte mult timp precum prelucrarea, organizarea și stocarea informațiilor și a cunoașterii se încadrează perfect în noile tendințe cărora organizațiile contemporane trebuie să le acorde atenție și astfel pot beneficia de experiența acumulată de-a lungul anilor în această zonă și, de asemenea, de abilitățile pe care specialiștii din biblioteconomie și știința informării le au în domeniul extragerii, organizării, filtrării și diseminării cunoașterii, pentru a acționa în calitate de manageri ai cunoașterii. Trăim astăzi în societatea cunoașterii și atunci când abordăm rolul bibliotecii în societate și revizuirea acestuia, trebuie avute în vedere aspectele ce caracterizează realitatea de astăzi: creșterea exponențială a informației, complexitatea tot mai mare a cunoașterii și a reprezentărilor sale și, de asemenea, faptul că informația și cunoașterea constituie baza pentru luarea deciziilor și pentru acțiune, iar calitatea deciziilor depinde de calitatea și cantitatea informației.

Faptul că cel mai important element pentru succesul individului și al organizației a devenit astăzi cunoașterea, importanța acordată informației și cunoașterii și cererile tot mai numeroase ale oamenilor pentru obținerea acestor două resurse, oferă contextul necesar dezvoltării structurilor infodocumentare, revizuirii obiectivelor și funcțiilor lor. Alături de alte organizații ale societății contemporane, structurile infodocumentare au resimțit și ele schimbările pe care le-a generat economia cunoașterii. Bibliotecile au trebuit să se adapteze la aceste modificări, să răspundă la provocările erei informaționale și să evolueze din instituții care conservă și oferă accesul la un patrimoniu într-o parte a unui depozit global al cunoașterii. Bibliotecile sunt organizații care trebuie să aibă un rol activ în

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

revoluția cunoașterii, implicându-se în organizarea cunoașterii, în crearea unei interfețe între cunoaștere și oameni, realizând o rețea globală a cunoașterii. În acest moment, biblioteca poate deveni un centru al cunoașterii, o parte a autostrăzii informaționale. Toate schimbările care au avut și au loc la nivelul economiei, al dezvoltării tehnologiilor informării și comunicării, al societății, în general, oferă structurilor infodocumentare o oportunitate deosebită pentru a-și extinde rolul în procesul de transfer al cunoașterii. Ele pot fi actori principali în sistemul cunoașterii – văzut ca o rețea de instituții din sectoarele public și privat ale căror activități și acțiuni motivează, creează, oferă acces, asimilează, difuzează și utilizează cunoașterea pentru activitatea productivă și promovarea bunăstării publice, și, de asemenea, în infrastructura cunoașterii, un concept mai nou despre care s-a vorbit inițial într-un Raport din 1998 al Băncii Mondiale*. Elementele cheie ale infrastructurii cunoașterii sunt oamenii educați, instituțiile cunoașterii, rețelele cunoașterii și infrastructura de comunicații. Spre deosebire de infrastructura informației care este în mare măsura o infrastructură tehnologică, infrastructura cunoașterii este o infrastructură umană. Prin natura lor, structurile infodocumentare ar trebui să fie o parte esențială a acestei infrastructuri, consideră Q. Miao (1), deoarece ele adună cunoașterea socială, îi adăugă valoare, produc cunoaștere nouă și o difuzează. În noua eră, va fi necesar un nivel mai înalt de organizare a cunoașterii și rolul principal în această zonă îl vor avea aceste instituții. De asemenea, funcția structurilor infodocumentare în dezvoltarea economică și socială se va extinde.

Managementul cunoașterii a devenit astfel și pentru structurile infodocumentare, o problemă cheie. Dacă în trecut funcțiile convenționale ale unei biblioteci erau să achiziționeze, să prelucreze, să conserve și să disemineze informații și

* World Bank. Knowledge for Development, http://www.worldbank.org

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

documente pentru comunitatea utilizatorilor, în viitor, biblioteca va deveni un depozit al cunoaşterii umane, va participa la inovarea cunoaşterii, va deveni o legătură importantă în lanţul inovării cunoaşterii, după cum prevăd analiştii fenomenului, iar cât despre managementul cunoaşterii în biblioteci, acesta „ar trebui să se concentreze asupra cercetării şi dezvoltării efective a cunoaşterii, asupra creării bazelor cunoaşterii, asupra schimbului şi partajării acesteia între membrii personalului bibliotecii, asupra accelerării prelucrării explicite a cunoaşterii implicite şi asupra realizării partajării acesteia." (2)

Pe măsură ce se dezvoltă economia cunoaşterii, rolul managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare va deveni din ce în ce mai important. Cum managementul resurselor umane constituie esenţa managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare, acestea vor trebui să acorde o importantă sporită instruirii profesionale şi educaţiei permanente a personalului, deoarece dezvoltarea abilităţilor de achiziţionare şi inovare a cunoaşterii va duce la creşterea eficienţei activităţilor pe care specialiştii în informare le desfăşoară în cadrul acestor structuri. Achiziţia cunoaşterii reprezintă punctul de plecare pentru managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare, iar aplicarea tehnologiilor informaţiei lărgeşte orizontul, creşte viteza şi reduce costul achiziţiei cunoaşterii. Obiectivul managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare este promovarea inovării cunoaşterii şi el include aşadar, managementul inovării cunoaşterii, managementul diseminării cunoaşterii şi managementul aplicării cunoaşterii.

Managementul inovării cunoaşterii în structurile infodocumentare se referă, după cum susţine T. Shanhong (3), la managementul producerii, difuzării şi transferului de cunoaştere, ca şi la managementul sistemelor de reţele construite de instituţii şi organizaţii înrudite. Include trei aspecte: managementul inovării teoretice a cunoaşterii (vizează îmbogăţirea şi lărgirea domeniilor de cercetare teoretică şi practică în biblioteconomie şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ştiinţa informării), managementul inovării tehnice (vizează managementul sistemelor de reţele construite de instituţii şi organizaţii cu care structurile infodocumentare colaborează) şi managementul inovării organizaţionale (vizează crearea unui set de sisteme manageriale organizaţionale efective, adaptabile la cerinţele din era electronică, pentru a sprijini şi consolida activităţile de managementul cunoaşterii prin optimizarea departamentelor funcţionale şi a procedurilor de operare ale structurilor infodocumentare).

Diseminarea cunoaşterii are o importanţă egală cu inovarea cunoaşterii şi, astfel, managementul diseminării cunoaşterii are un rol major în cadrul managementului cunoaşterii. Structurile infodocumentare vor trebui să găsească soluţii pentru consolidarea acestuia prin utilizarea unor mijloace de comunicare şi a unor canale cât mai numeroase şi cât mai sigure pentru a disemina cunoaşterea.

În ceea ce priveşte managementul aplicării cunoaşterii, structurile infodocumentare ar trebui să aibă în vedere punerea la punct a unor servicii de cunoaştere bazate pe reţelele de informare de mare viteză. În acest sens, ar trebui înfiinţate biblioteci sau centre de informare virtuale pentru întreprinderi, guverne, organizaţii publice şi instituţii de cercetare ştiinţifică, ar trebui înfiinţate servicii de cunoaştere digitizate şi, de asemenea, ar trebui digitizate majoritatea resurselor structurilor infodocumentare.

Tot mai mulţi profesionişti ai domeniului au înţeles că sunt necesare noi strategii la nivelul structurilor infodocumentare prin care serviciile oferite de acestea să răspundă cât mai bine nevoilor utilizatorilor şi prin care accesul la cunoaştere să fie îmbunătăţit şi că elementul cheie poate fi managementul cunoaşterii şi aplicarea sa în activitatea bibliotecilor şi a serviciilor de informare.

H. W. Lee (4) consideră că cea mai importantă misiune a bibliotecilor în acest secol este să extindă accesul la cunoaştere pentru utilizatorii lor şi în special bibliotecile universitare ar

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

trebui să joace rolul de centre de învățare și cunoaștere și să își dezvolte sisteme de management al cunoașterii.

În biblioteci, managementul cunoașterii urmărește în principal furnizarea unor servicii de informare de o calitate cât mai bună și adaptate nevoilor fiecărui utilizator în vederea îmbunătățirii comunicării, aplicării și generării de cunoaștere. În raza de cuprindere a managementului cunoașterii intră activități precum colectarea de noi materiale, dezvoltarea de colecții pe anumite subiecte, captarea de cunoaștere din proiecte, literatură gri, studii de caz, dezvoltarea de baze de date cu experți etc.

Ca rezultat al conștientizării importanței pe care managementul cunoașterii o are pentru domeniul biblioteconomiei și științei informării, în cadrul activității și preocupărilor marilor asociații profesionale i s-a acordat locul cuvenit prin crearea de secțiuni speciale la începutul anilor 2000. Se poate da aici ca exemplu IFLA care a creat o secțiune numită chiar *Managementul Cunoașterii*. La conferințele IFLA din ultimii ani au avut loc numeroase dezbateri pe această temă, au fost formulate o serie de definiții și, de asemenea, soluții pentru implementarea managementului cunoașterii în activitatea structurilor infodocumentare. Au fost prezentate și o serie de proiecte de management al cunoașterii inițiate în diverse biblioteci, ca și rezultatele unor studii întreprinse printre specialiștii din aceste structuri cu privire la percepția lor despre această nouă disciplină.

În ciuda acestui fapt, specialiștii nu au căzut încă de acord asupra legăturii care există între managementul cunoașterii și domeniul biblioteconomiei și științei informării, iar înțelegerea noțiunilor de cunoaștere, management al cunoașterii și a celorlalte aspecte legate de acest proces printre specialiștii din biblioteci nu este unitară și există numeroase puncte de vedere cu privire la managementul cunoașterii și implementarea sa în activitatea acestor organizații.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În România, în contextual tranziției către o societate a cunoașterii, începând cu anul 2003 am analizat posibilitatea implementării managementului cunoașterii în biblioteci. În acest sens am întreprins în 2004 și 2006 cercetări la nivelul câtorva biblioteci românești pe tema managementului cunoașterii și a culturii organizaționale din aceste instituții.

Studiul din 2004 (vezi Partea a VII-a), primul în România pe tema managementului cunoașterii în domeniul bibliotecono-miei și științei informării, a încercat să afle dacă există un climat favorabil pentru un management al cunoașterii efectiv. Studiul a fost efectuat în cadrul a patru structuri infodocumentare românești și a arătat că 81,15% dintre cei chestionați consideră managementul cunoașterii a fi un proces de creare, organizare, partajare și utilizare a cunoașterii organizaționale care urmărește să permită unei organizații să-și realizeze obiectivele. În privința cunoștințelor și abilităților pe care ar dori și pe care consideră că ar trebui să le dobândească pentru a desfășura o activitate eficientă în viitor, participanții la studiu au indicat cunoștințe și abilități manageriale, de planificare, organizare, coordonare, comunicare și negociere și abilități informatice, de operare a PC-ului, de operare cu bazele de date, de editare, de prelucrare a imaginilor, de regăsire a informației. Din studiu a reieșit și că majoritatea sunt conștienți de faptul că partajarea cunoașterii este un element de bază al acestei discipline. O parte a cunoașterii este pierdută când un membru al personalului părăsește organizația. Este un fapt recunoscut că păstrarea și înregistrarea cunoașterii poate adăuga valoare serviciilor de bibliotecă și poate micșora costurile pentru reinstruirea personalului. În anumite cazuri, se ajunge la reangajarea în cadrul unor diverse proiecte a personalului de valoare pensionat. Cei care au participat la studiu s-au dovedit a fi conștienți de aceste aspecte, iar răspunsurile date au evidențiat bunăvoința și disponibilitatea lor pentru partajarea cunoașterii: 76,81% din participanții la studiu ar partaja cunoștințele și experiența lor profesională cu alți colegi pentru că

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

este benefic pentru organizaţie, 57,97% pentru că este benefic pentru propria lor dezvoltare. Rezultatele au arătat că nu există încă o cultură a partajării cunoaşterii printre specialiştii din organizaţiile investigate, dar au fost identificate suficiente elemente care ar putea sprijini crearea unei astfel de culturi în viitor. Majoritatea participanţilor la studiu au considerat implementarea unei strategii de management al cunoaşterii de către organizaţiile lor ca fiind necesară şi benefică. Un prim pas în adoptarea acestui nou concept managerial a fost faptul că specialiştii din biblioteci erau familiarizaţi cu acest nou proces, având o percepţie destul de bună a ceea ce reprezintă managementul cunoaşterii, dar şi faptul că au fost deschişi la ideea de partajare a cunoaşterii.

A doua cercetare, cea din 2006 (vezi Partea a VIII-a), a analizat elementele ce caracterizează cultura organizaţională din câteva mari biblioteci universitare româneşti. Cultura organizaţională este un element critic pentru dezvoltarea practicilor de management al cunoaşterii şi rezultatele studiului nostru au arătat condiţii destul de bune pentru o viitoare implementare a unor noi modele de procese manageriale. Astfel, specialiştii din instituţiile participante la studiu consideră că valorile promovate de cultura organizaţională din instituţia unde lucrează sunt performanţa, profesionalismul, eficienţa (21%); lucrul în echipă, comunicarea, competiţia (12%); şi inovaţia (5%). Cu majoritatea participanţilor în acest studiu familiarizaţi cu procesul de management al cunoaşterii şi deschişi la ideea de partajare a cunoaşterii (89%) şi cu mulţi dintre ei caracterizând stilul managerial din organizaţia lor ca fiind unul care creează un climat stimulativ (38%), considerăm că următorul pas în strategia de dezvoltare a acestor biblioteci ar trebui să fie implementarea efectivă a funcţiei de management al cunoaşterii. Cercetarea noastră a arătat că aceasta ar duce la o creştere a abilităţilor acestor organizaţii de a învăţa, identifica şi utiliza cunoaşterea din surse interne şi externe în procesele şi activităţile lor, la generarea de cunoaştere nouă şi la

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

dezvoltarea de noi proceduri şi practici pentru optimizarea partajării şi integrării cunoaşterii în aceste organizaţii.

Plecând de la situaţia acestor mari biblioteci universitare româneşti, mai specific condiţiile care există în aceste instituţii, şi de la experienţele din alte instituţii şi ţări identificate într-o analiză a literaturii, în 2006 am creat un model strategic (vezi Partea a VI-a) bazat pe cinci elemente fundamentale care ar trebui să fie punctul de plecare pentru implementarea managementului cunoaşterii în bibliotecile universitare româneşti.

În urma unui studiu desfăşurat în 2004, T. White (5) nota că resursele şi utilizatorii, de fapt cunoaşterea practică a organizaţiei, alcătuiesc un model pentru „know-how-ul" bibliotecii care se găseşte în mintea angajaţilor şi este întipărit în practicile de lucru şi în cultura lor. Ea a atras atenţia asupra unor factori de risc (dificultatea de a capta şi gestiona cunoaşterea în cadrul marilor biblioteci, dificultatea de a integra strategia de management al cunoaşterii în strategia existentă a organizaţiei, teama personalului de a partaja cunoaşterea pe care o posedă cu alţi colegi) şi de beneficiu (cunoaşterea personalului cu experienţă este păstrată în cadrul organizaţiei, o mai bună înţelegere a cerinţelor utilizatorilor printr-o evaluare a serviciilor şi a îmbunătăţirilor aduse, o oportunitate de a vedea specialiştii din biblioteci nu doar orientaţi spre servicii, ci, mai ales, spre valoare) care trebuie avuţi în vedere înainte de implementarea managementului cunoaşterii într-o structură infodocumentară.

Un alt studiu privind modul în care specialiştii din biblioteci percep managementul cunoaşterii şi integrarea sa în practica de bibliotecă a fost desfăşurat de către M. Roknuzzaman şi K. Umemoto (6) în 2009. Aspectele investigate de aceştia se referă la cum au aflat despre managementul cunoaşterii specialiştii din biblioteci din diferite ţări, modul lor de înţelegere a conceptului de management al cunoaşterii, motivele pentru care ar integra acest proces în biblioteci, problemele implementării managementului cunoaşterii în activitatea de bibliotecă etc. Rezultatele studiului au

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

arătat că modul de cunoaştere şi înţelegere a conceptelor legate de managementul cunoaşterii diferă printre specialiştii din biblioteci şi că majoritatea s-au concentrat pe o percepţie limitată a managementului cunoaşterii pentru implementarea sa în practica de bibliotecă. Dintre motivele avute în vedere pentru a răspunde la provocarea managementului cunoaşterii pot fi amintite valoarea crescută a cunoaşterii în economia cunoaşterii, biblioteca însăşi este o organizaţie bazată pe cunoaştere, oportunităţi pentru practici de bibliotecă îmbunătăţite. Dintre problemele identificate de studiu privind integrarea managementului cunoaşterii în practica de bibliotecă menţionăm: opoziţia bibliotecarilor, înţelegerea greşită a conceptelor de management al cunoaşterii, lipsa de resurse, lipsa de colaborare etc. Autorii studiului sugerează că "practicienii din biblioteci trebuie să-şi lărgească înţelegerea, să-şi schimbe modul de a gândi tradiţional şi să aplice o abordare holistică a proiectării sistemelor de management al cunoaşterii şi a practicii de bibliotecă concentrându-se atât pe cunoaşterea explicită cât şi pe cea tacită". (7)

Studii recente (8) au arătat, de asemenea, că factori precum comunicarea, încrederea, colaborarea, reţelele/interconectarea, sprijinul din partea conducerii de vârf, securitatea/protecţia cunoaşterii contribuie la succesul proiectelor de managementul cunoaşterii în serviciile de bibliotecă şi de informare.

Identificarea şi organizarea cunoaşterii interne şi externe, tacite şi explicite necesare pentru desfăşurarea activităţii zilnice, crearea instrumentelor şi metodelor de acces la cunoaştere şi de selecţie a surselor de cunoaştere, crearea şi implementarea sistemelor de clasificare etc. reprezintă doar câteva din zonele în care managementul cunoaşterii poate susţine activitatea din biblioteci, poate oferi mai multă valoare structurilor infodocumentare şi îşi poate dovedi importanţa în ceea ce priveşte comunicarea, partajarea cunoaşterii în aceste organizaţii etc. Acestea sunt tot atâtea posibile zone în care proiecte de management al cunoaşterii pot fi iniţiate.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

2. *Proiecte de managementul cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare*

În multe structuri infodocumentare din întreaga lume au fost demarate proiecte de managementul cunoaşterii. Este de remarcat că abordările managementului cunoaşterii în biblioteci sunt variate, de la proiecte de management al cunoaşterii în relaţie cu un sistem de catalogare partajată în bibliotecile universitare japoneze, la proiecte bazate pe echipă pentru a dezvolta şi introduce noi instrumente pentru captarea, managementul şi utilizarea cunoaşterii informale şi tacite a bibliotecarilor de referinţe, la un proiect vizând un sistem de management al cunoaşterii care implică un depozit instituţional pentru bunuri intelectuale digitale, la un proiect de partajare a cunoaşterii vizând înfiinţarea unui centru de resurse pentru învăţare organizat ca un atelier pentru învăţare sau la un proiect constând în înlocuirea intranetului cu un wiki intern urmat de un audit al cunoaşterii pentru a face uz de talentul ascuns al personalului. Prezentăm în continuare câteva exemple de astfel de proiecte. (9)

Managementul cunoaşterii în serviciile de bibliotecă universitare poate contribui la sporirea competenţelor şi a productivităţii şi la acceptarea de către utilizatori, profesori şi studenţi. Acest lucru a fost demonstrat de un proiect de managementul cunoaşterii în relaţie cu un sistem de catalogare partajată în bibliotecile universitare japoneze. Un proiect demarat iniţial de trei biblioteci universitare japoneze, NACSIS-CAT este în prezent un serviciu de catalogare partajată la care participă 1700 de biblioteci din 855 de instituţii, majoritatea biblioteci universitare. 24 de biblioteci participă la NACSIS-CAT din străinătate. Se fac aproximativ 30.000 de înregistrări pe zi. WebCat, catalogul comun naţional de pe Web, este disponibil publicului şi are în jur de 37.000 de accesări pe zi.

Un alt proiect în domeniul managementului cunoaşterii, şi anume un proiect de partajare a cunoaşterii s-a desfăşurat la

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Şcoala de Afaceri din Aarhus, Danemarca. În urma unei strânse cooperări între Facultatea de Limbi Moderne şi Şcoala de Afaceri din Aarhus, a fost înfiinţat un Centru de Resurse pentru Învăţare. Centrul a fost în primul rând organizat ca un atelier pentru învăţare. Este folosit ca un exploratorium în vederea dezvoltării de noi forme de educaţie, învăţare şi evaluare, dar şi ca un laborator pentru instruirea profesorilor care vor acţiona ca promotori în noile medii de învăţare. Scopul Centrului de Resurse pentru Învăţare este să dezvolte gradual Soluţii Inteligente de Cunoaştere. Şi acestea pot fi create ca urmare a partajării cunoaşterii şi cooperării în dezvoltare, nu doar între cercetători, educaţie şi Biblioteca Şcolii de Afaceri din Aarhus, ci şi prin partajarea cunoaşterii care include, de asemenea, implicarea experţilor din medii de dezvoltare IT externe.

Rolul bibliotecarilor şi specialiştilor în informare în managementul cunoaşterii în ceea ce priveşte proiectarea sistemelor de informare, crearea sistemelor de clasificare şi taxonomiilor şi implementarea şi operarea acestor sisteme este evident. Însă nu atât de evident este rolul cheie pe care specialiştii din structurile infodocumentare îl pot avea în educaţia şi instruirea utilizatorilor. Un studiu recent al KPMG Consulting privind implementarea sistemelor de managementul cunoaşterii arată un eşec alarmant, cu mai mult de jumătate din cazuri datorate instruirii şi educaţiei inadecvate a utilizatorilor. Au fost studiate 400 de firme şi, din cele 288 care implementaseră sisteme de managementul cunoaşterii, în 137 de cazuri beneficiile nu au reuşit să răspundă aşteptărilor, printre cauze numărându-se în ordine descrescătoare: lipsa de asimilare din partea utilizatorilor datorită comunicării insuficiente, utilizarea zilnică nu s-a integrat în practica de lucru normală, lipsa de timp pentru a învăţa/sistem prea complicat, lipsa de instruire, utilizatorii nu au putut percepe beneficii personale, managementul de vârf nu s-a aflat în spatele acestor iniţiative, insucces datorat unor probleme tehnice. Prima, a treia şi a patra cauză au toate acelaşi motiv:

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

instruire şi educaţie a utilizatorilor inadecvată. Rezultatele studiului au dus la câteva recomandări privind rolul bibliotecarilor şi specialiştilor în informarea, în educarea şi instruirea utilizatorilor în contextul managementului cunoaşterii. Aceştia ar trebui să instruiască utilizatorii în privinţa căutării în baze de date, a exploatării bazelor de date, a folosirii serviciilor de informare curentă şi a tehnologiei groupware.

Structurile infodocumentare ar trebui să se concentreze în perioada care urmează, date fiind schimbările continue, condiţiile şi mediul actual în care îşi desfăşoară activitatea, pe realizarea unei reţele a cunoaşterii (10) care să adune la un loc cunoaşterea structurată şi nestructurată, internă şi externă, cunoaşterea din trecut, actuală şi orientată spre viitor, pe crearea instrumentelor şi metodelor de acces la cunoaştere şi de selecţie a celor mai bune surse de cunoaştere disponibile, pe proiectarea arhitecturilor cunoaşterii bazate pe o profundă înţelegere a cunoaşterii utilizatorilor şi a cerinţelor comunicării şi pe integrarea proceselor de cunoaştere ale organizaţiei într-o bază pentru învăţare şi dezvoltare organizaţională.

În mod clar, managementul cunoaşterii aplicat în biblioteci îmbunătăţeşte activitatea acestora. Acest proces duce la o creştere a utilizării cunoaşterii organizaţionale. Şi printr-o serie de iniţiative care implică crearea de sisteme de management al cunoaşterii, activităţi precum crearea, diseminarea şi aplicarea cunoaşterii pot fi susţinute în biblioteci, acestea îndeplinindu-şi misiunea mai bine faţă de comunitate şi venind în întâmpinarea tuturor tipurilor de nevoi ale utilizatorilor.

În bibliotecile universitare, de exemplu, managementul cunoaşterii îşi dovedeşte utilitatea nu doar în contextul volumului tot mai mare de informaţie disponibil, ci şi al schimbărilor pe care le-a cunoscut învăţământul superior. Procesele de generare şi valorificare a cunoaşterii sunt intensificate cu ajutorul sistemelor de management al cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3. *Roluri, sarcini şi abilităţi specifice pentru domeniul managementului cunoaşterii*

Pornind de la faptul că obiectivul general al managementului cunoaşterii este să ofere valoare organizaţiilor, să le ajute să se dezvolte şi că organizaţiile cu cel mai mare succes sunt cele în care managementul cunoaşterii este o parte a activităţii fiecărui membru al personalului, organizaţiile trebuie să-şi încurajeze fiecare angajat să devină un manager al cunoaşterii şi trebuie, de asemenea, să se creeze un set de roluri şi abilităţi pentru activitatea de captare, distribuire şi utilizare a cunoaşterii. Profesiile din domeniul cunoaşterii se dezvoltă rapid, deoarece organizaţiile au nevoie de oameni care au abilităţile, instruirea şi know-how-ul necesare pentru a obţine cunoaştere din diferite surse, pentru a o organiza în sisteme şi structuri, pentru a o prelucra şi pentru a o exploata în mod productiv. Treptat, specialiştii din domeniul cunoaşterii se identifică unii pe alţii şi încep să-şi dezvolte o comunitate a lor.

Printre sarcinile profesioniştilor cunoaşterii, se numără reprezentarea variatelor tipuri de cunoaştere organizaţională, dezvoltarea de metode şi sisteme de structurare şi accesare a cunoaşterii, distribuirea şi furnizarea cunoaşterii, depozitarea şi regăsirea cunoaşterii etc. Urmărind să sporească accesibilitatea şi calitatea cunoaşterii, astfel încât organizaţia să aibă o imagine clară a sa şi a mediului său, profesioniştii din acest domeniu proiectează şi dezvoltă produse şi servicii de cunoaştere care promovează învăţarea şi conştientizarea, ei prezervă memoria organizaţiei pentru a furniza continuitate şi context pentru acţiune şi interpretare. (11)

În literatura de specialitate, se vorbeste despre o combinaţie de abilităţi „tari" – hard (cunoaştere structurată, abilităţi tehnice şi experienţă profesională) şi abilităţi „mai slabe" – softer (un simţ sigur al aspectelor culturale, politice şi personale ale cunoaşterii)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

pe care un bun profesionist al cunoaşterii ar trebui să o aibă. În acest context, S. Webb (12) consideră că cel mai important aspect pentru succesul funcţiei de management al cunoaşterii este ca cei implicaţi să aibă o înţelegere clară a rolului lor organizaţional mai larg. Ei trebuie să fie tot timpul în stare de veghe în privinţa dezvoltărilor externe care pot influenţa organizaţia. Ca sarcini cheie ale celor implicaţi în managementul cunoaşterii pot fi menţionate: colectarea, selectarea, indexarea noilor materiale, căutarea şi regăsirea informaţiei, furnizarea rezultatelor către utilizatorul final. Alte sarcini regulate ar include: reactualizarea datelor şi ştergerea înregistrarilor redundante, verificări ale securităţii sistemelor, stabilirea de legături cu alte funcţii interne, crearea de legături relevante cu surse externe, actualizarea manualelor de proceduri specifice operaţiei. (13)

O altă grupare a abilităţilor considerate necesare pentru o persoană care lucrează în domeniul managementului cunoaşterii şi al informaţiei este în abilităţi care se referă la managementul activităţii de zi cu zi care, deşi sunt esenţiale pentru cei care lucrează într-un departament ce se concentrează asupra cunoaşterii, sunt valabile şi pentru cei care lucrează în majoritatea celorlalte departamente şi abilităţi care sunt mai specifice pentru activităţile legate de managementul cunoaşterii şi informaţiei. (14) Astfel, abilităţile operaţionale generale zilnice se referă la înţelegere a organizaţiei (a afacerilor şi a activităţilor organizaţiei), aplicaţii informatice (prelucrare de texte, CD-ROM-uri, reţele, poştă electronică), abilităţi interpersonale, comunicare orală, comunicare scrisă, management al activităţilor personale (folosirea timpului, stabilirea priorităţilor, înregistrarea rezultatelor, respectarea termenelor limită), management (planificare, luare a deciziilor, resurse umane, buget), implicare organizaţională etc. Abilităţile care ţin de managementul cunoaşterii şi al informaţiei includ: cunoaştere a surselor (tipărite/electronice, interne/externe, evaluare), cunoaştere şi înţelegere a subiectului, management al informaţiei şi al evidenţei

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(metode de indexare, dezvoltare a bazelor de date, construire de tezaure, metode de regăsire/furnizare, stocare electronică, politică de conservare, structurare a înregistrărilor, legislaţie, standarde), reţele (interne/externe), utilizatori/modele de utilizare (analiza nevoilor, măsura satisfacerii acestora), servicii de informare curentă (monitorizare, rezumare, servicii de ştiri), îndrumare şi instruire a utilizatorilor, contribuţie la strategia cunoaşterii şi a informaţiei.

4. Posturi în domeniul managementului cunoaşterii

Atât în S.U.A., cât şi în Europa, marile organizaţii şi-au desemnat în ultimii ani aşa numiţii *chief knowledge officers (CKOs)* care să conducă misiunea managementului cunoaşterii. Alte organizaţii au creat postul de *chief learning officer,* un rol înrudit care implică atât managementul cunoaşterii, cât şi facilitarea învăţării organizaţionale. Ambele poziţii sunt foarte importante, se află în vârful ierarhiei. Alte posturi înrudite sunt *director of intellectual capital*, poziţie care se găseşte la Skandia, compania de asigurări suedeză, *director of knowledge transfer*, post existent în cadrul Buckman Laboratories, *global director of intellectual asset/intellectual capital management*, la Dow Chemical etc. Aşa cum subliniază T. Davenport şi L. Prusak (15), rolul unui CKO este complex şi multifaţetat, printre multiplele responsabilităţi pe care le are, două fiind în mod special importante: construirea unei culturi a cunoaşterii şi crearea unei infrastructuri a managementului cunoaşterii. Pentru ocuparea poziţiei este necesară o combinaţie de abilităţi tehnice, umane şi financiare. Pe lângă atributele şi abilităţile generale ale unui director, este de dorit ca un CKO să aibă şi o experienţă profundă privind unele aspecte ale managementului cunoaşterii, inclusiv crearea, diseminarea şi aplicarea cunoaşterii şi să fie familiarizat cu organizaţiile şi tehnologiile orientate spre cunoaştere. "Deşi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

este necesar să aibă o anumită experienţă în utilizarea tehnologiei pentru captarea şi distribuirea cunoaşterii, un bun CKO combină o orientare spre cunoaşterea explicită bazată pe tehnologie cu un simţ pentru factorii culturali şi de comportament care împiedică sau permit cunoaşterea. Încrederea în virtuţile cunoaşterii este o caracteristică importantă, dar trebuie combinată cu un simţ al afacerilor puternic", notează T. Davenport şi L. Prusak. (16)

Se poate vorbi de o ierarhie a posturilor în domeniul managementului cunoaşterii: în vârful ierarhiei se află aceşti chief knowledge officers – directorii de cunoaştere, urmează apoi managerii proiectelor de cunoaştere, lucrătorii din domeniul managementului cunoaşterii şi lucrătorii de linie care trebuie, de asemenea, să gestioneze cunoaşterea în cadrul posturilor lor. Managerii proiectelor de cunoaştere se află undeva la mijlocul acestei ierarhii. O mare parte din activitatea de managementul cunoaşterii are loc în contextul proiectelor specifice pentru gestionarea formelor de cunoaştere sau pentru îmbunătăţirea activităţilor legate de cunoaştere. Managerii iniţiativelor în domeniul cunoaşterii ar trebui să aibă cunoştinţe privind managementul proiectelor, managementul schimbării şi managementul tehnologiei. Pe lângă funcţii tipice de managementul proiectelor, precum dezvoltarea obiectivelor proiectului, constituirea şi conducerea echipelor, monitorizarea bugetelor şi graficelor proiectului, cei care ocupă astfel de posturi ar trebui să deţină şi abilităţi tehnologice, psihologice şi de afaceri. Dintre lucrătorii din managementul cunoaşterii amintim integratorii cunoaşterii, bibliotecarii, sintetizatorii, reporterii, editorii, inginerii cunoaşterii care extrag cunoaşterea de la cei care o au, o pun în forma structurată şi o menţin sau o rafinează în timp. Provocarea pentru toţi aceşti lucrători ai cunoaşterii este să se identifice unii pe alţii şi să-şi dezvolte o comunitate a lor profesională. Categoria lucrătorilor de linie include managerii planificării, analiştii activităţilor, inginerii de proiectare şi de producţie, profesioniştii din marketing şi chiar secretarele şi

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

funcţionarii care toţi trebuie să creeze, să partajeze, să caute şi să utilizeze cunoaşterea în practicile lor zilnice. (17)

Pentru ca organizaţia să aibă succes, este clar în momentul actual că trebuie să existe persoane responsabile cu managementul cunoaşterii, posturi speciale şi resurse dedicate pentru aceste persoane în grila organizaţiei.

5. Educaţia în domeniul managementului cunoaşterii

Managementul cunoaşterii este încă în faza de dezvoltare şi tot mai multe ramuri de activitate conştientizează importanţa aplicării sale. Pentru biblioteconomie şi ştiinţa informării, managementul cunoaşterii reprezintă o oportunitate deosebită, iar profesioniştii informaţiei şi ai bibliotecii trebuie să înţeleagă rolul decisiv pe care îl pot avea în acest domeniu. Câteva dintre cele mai importante posturi din managementul cunoaşterii sunt deţinute de specialişti din domeniul managementului, al finanţelor şi al tehnologiei informaţiei. Pentru a ocupa astfel de posturi, bibliotecarii şi specialiştii în informare au nevoie de schimbări în gândire, atitudine şi, de asemenea, de schimbări la nivelul educaţiei şi al instruirii.

Dar mai întâi, pentru a se putea stabili semnificaţia managementului cunoaşterii pentru profesioniştii informaţiei, trebuie avute în vedere câteva aspecte, după cum arată D. Reardon:

- "Este managementul cunoaşterii un proces nou, important şi esenţial?
- Este managementul cunoaşterii perceput ca o etichetă nouă şi atractivă ce conferă credibilitate intelectuală sau ştiinţifică activităţii desfăşurate de profesioniştii informaţiei şi astfel riscă să fie devalorizat?
- Sau este alt capriciu al managementului? Este vin vechi în sticle noi?" (18)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Dacă pentru o lungă perioadă de timp bibliotecarii au fost percepuți ca specialiști care lucrează în culise, nefiind implicați în funcțiile de bază ale organizației, în acest moment, această categorie profesională trebuie să-și revizuiască rolul pentru a deveni și a fi percepută ca o categorie de profesioniști ai cunoașterii. Pentru a deține această poziție, bibliotecarii nu trebuie să se limiteze la administrarea cunoașterii, ci împreună cu utilizatorii și experții în tehnologia informației trebuie să participe la stabilirea politicilor, structurilor, proceselor și sistemelor cunoașterii care vor alimenta învățarea organizațională. După cum susține S. Kim, "profesioniștii cunoașterii trebuie să fie capabili să extragă, să filtreze și să disemineze cunoașterea externă. Ei trebuie să proiecteze și să dezvolte seturi de aplicații pentru grupuri de lucru care sunt, de fapt, platforme pentru managementul cunoașterii. Trebuie să lucreze alături de utilizatori în colectarea și analizarea informației strategice și să acționeze ca instructori și consultanți care transferă abilitățile de colectare și cercetare a cunoașterii în cadrul organizației". (19) Din acest motiv, va trebui să se acorde o importanță majoră instruirii profesionale și educației continue a bibliotecarilor în direcția îmbunătățirii abilității de a achiziționa și inova cunoașterea. Programele de învățământ ale școlilor de biblioteconomie și științа informării au avut în general ca elemente centrale până nu demult catalogarea și clasificarea, tehnicile, procesele și managementul resurselor bibliografice și de informație, iar în ultimii ani s-au adăugat și aspecte privind tehnologia informației, tehnologia comunicațiilor, proiectarea de baze de date și sisteme de informare. (20) Specialiștii pregătiți în cadrul acestor programe au putut dobândi competențe legate de activitățile de informare, dar și de unele activități din practica managementului cunoașterii. Însă, în actualul context, profesioniștii informației și ai bibliotecilor au nevoie de noi competențe care îi vor ajuta în elaborarea strategiilor necesare implementării procesului de management al cunoașterii în structurile informației. Acestea le vor permite și îndeplinirea unor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

activităţi mai specifice de management al cunoaşterii în biblioteci şi în servicii de informare, dar şi în orice alte tipuri de organizaţii, având în vedere că se preconizează că mai mult de 80% din forţa de muncă din unele economii va avea nevoie de serviciile managerilor cunoaşterii. (21) În acest sens, R. M. Mason sublinia că pe măsură ce bibliotecile se bazează tot mai mult pe stocare digitală şi tehnologii de acces, abordările privind managementul cunoaşterii par deosebit de utile. (22) Astfel, în programele de studiu oferite de şcolile de biblioteconomie şi ştiinţa informării trebuie să se regăsească şi elemente privind natura cunoaşterii, aspecte privind achiziţia, generarea, dezvoltarea, comunicarea, partajarea şi utilizarea cunoaşterii. Acest lucru poate fi deja observat în planurile de învăţământ ale unora din şcolile de specialitate din întreaga lume.

Suprapunerea care există în mare măsură între managementul cunoaşterii şi biblioteconomie a fost remarcată de specialişti (23, 24), dar realitatea este că aceasta a fost valorificată foarte puţin. Pornind de la faptul că bibliotecarii şi specialiştii din structurile infodocumentare se ocupă dintotdeauna cu informaţia şi cunoaşterea, avântul deosebit pe care îl înregistrează domeniul managementului cunoaşterii aduce oportunităţi deosebite pentru aceste categorii de profesionişti, dacă ei vor şti să le valorifice şi dacă vor deţine abilităţile necesare în special în zona proiectării sistemelor de management al cunoaşterii din organizaţii. (23)

Utilitatea şi aplicabilitatea managementului cunoaşterii în organizaţiile de toate tipurile sunt larg recunoscute acum (25) şi s-a putut constata în ultima perioadă o conştientizare la nivelul şcolilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării a potenţialului pe care îl prezintă managementul cunoaşterii pentru acest domeniu, în sensul că oferă poibilitatea extinderii rolului pe care structurile infodocumentare şi profesioniştii informaţiei îl pot juca în societatea informaţiei şi a cunoaşterii, dar şi a gamei de posturi pe care specialiştii în informare le-ar putea ocupa în diverse tipuri de organizaţii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

6. *Aspecte privind evoluţia în timp a profesiilor din domeniul infodocumentar*

Domeniul informării s-a dovedit a fi de-a lungul timpului un câmp de activitate destul de dinamic. Acest dinamism a fost determinat de progresele din ştiinţă şi tehnică care şi-au pus amprenta şi asupra activităţilor desfăşurate la nivelul structurilor documentare. În ultimele trei decenii în special, domeniul informării a cunoscut transformări majore la nivelul conceptelor, structurilor, activităţilor, resurselor etc. Utilizarea tot mai intensă a calculatorului, dezvoltarea rapidă a tehnologiei informaţiei, a tehnologiilor de reţea, ritmul tot mai susţinut al producţiei de informaţie, toate caracteristici ale societăţii informaţionale, au adus noi provocări pe scena profesiilor infodocumentare. Bibliotecile, centrele de documentare şi alte instituţii din zona transferului de informaţii au nevoie astăzi de specialişti capabili să opereze cu tehnicile tradiţionale, dar şi cu tehnicile moderne.

De la o epocă la alta, profesiile din domeniul informării au cunoscut schimbări esenţiale, printre elementele care au marcat dinamica şi statutul acestor profesii numărându-se cantitatea de documente, tipul şi intensitatea comunicării, modelul intelectual, dar şi tehnologiile şi caracteristicile societăţii timpului. De la rolul custodial şi organizatoric pe care îl aveau în trecut profesioniştii din biblioteci, s-a ajuns în prezent la rolul de creator de valoare adăugată şi manager al cunoaşterii. Evident, această schimbare a avut loc simultan cu evoluţia structurilor documentare de la poziţia de furnizori pasivi de documente şi informaţii la cea de participanţi activi în procesul comunicării ştiinţifice. În acest sens, I. Stoica observă că „instalată odată cu apariţia scrisului printre primele specializări culturale, biblioteconomia a traversat prefaceri radicale, mai ales din perspectiva proceselor de comunicare, a locului pe care-l ocupă actorii şi agenţii acestora. S-a schimbat sensul filosofic al

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

profesiilor. De la idealul conservării şi accesului limitat, conturat în perioadele penuriei de informaţii, s-a trecut la idealul diseminării generalizate, iar din punct de vedere tehnologic – şi nu doar tehnologic – de la transferul fizic al documentelor la perspectiva utilizării realităţii virtuale, ca o componentă cotidiană a procesului de informare în învăţământ şi cercetare." (26) Evoluţia conţinutului gestiunii este un alt aspect care trebuie amintit în legătură cu schimbările apărute în domeniul informării, de la gestiunea obiectelor documentare de diverse tipuri s-a ajuns la gestiunea cunoaşterii care trimite la conceptul de diseminare, de consilierat, de parteneriat, de delocalizare şi ubicuitate. (27)

La nivelul structurilor infodocumentare a fost mereu necesară dezvoltarea unor noi servicii care să corespundă cerinţelor utilizatorilor. Aceasta a presupus şi o continuă dezvoltare a competenţelor şi a cunoştinţelor specialiştilor din domeniul informării. Modalităţile de comunicare a informaţiei şi serviciile oferite de instituţiile documentare au determinat modificarea rolului profesioniştilor din aceste structuri, care din simpli intermediari, au devenit agenţi de informare şi producători de cunoştinţe. Specialiştii din domeniul informării trebuie să analizeze, să interpreteze informaţia, să o reordoneze şi să o sintetizeze, să facă analiza conţinutului unui domeniu larg. Astfel, ei au trebuit să-şi dezvolte competenţele de organizare a cunoştinţelor, de căutare a informaţiilor, de educare a utilizatorilor, de înţelegere a structurii informaţiei. Trebuie în continuare să dobândească competenţe editoriale, de cercetare, de realizare a unor proiecte practice, de interpretare a cunoştinţelor şi de evaluare a calităţii resurselor de cunoaştere. De asemenea, trebuie să aibă disponibilităţi de comunicare interumană, deprinderi pentru munca în echipă, pentru utilizarea creativă a mediilor electronice pentru discuţii profesionale, pentru programe bazate pe partajarea resurselor şi pentru proiectarea sistemelor de informare. Se poate remarca şi evoluţia pe care a cunoscut-o

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

terminologia: dacă la început se vorbea doar de bibliografi, bibliotecari, arhivişti, apoi documentarişti, în prezent au apărut şi denumiri precum: agent de informare, consultant în informare, editor manager de informaţie, broker de informaţie, proiectant de web, gatekeeper, navigator în reţele, administrator de informaţie, administrator de reţea, navigatori în economia cunoaşterii, manageri ai înregistrărilor, manageri ai cunoaşterii etc. (28) Din punct de vedere istoric, bibliotecarul este colecţionarul şi custodele cărţilor, cel care se ocupă de inventarierea, stocarea acestora şi care asigură utilizarea lor prin intermediul unor instrumente şi mecanisme precum cataloage, scheme de clasificare, sisteme de circulaţie. Bibliotecarii au îndeplinit astfel şi funcţia de manageri ai instituţiilor în care aceste activităţi au loc şi, în acest fel, şi funcţia de manageri de resurse financiare, umane şi fizice. Într-o lucrare recentă despre structurile infodocumentare, I. Stoica notează următoarele aspecte în legătură cu profesioniştii din aceste instituţii: "Consideraţi cândva „oameni de ştiinţă universali", bibliotecarii secolelor trecute, de pildă, au fost enciclopedişti cu vocaţie, autori ai unor mari instrumente de referinţă, departe de modelele şi practica acţiunii directe de intermediere. Profesia legată de bibliotecă era temelia profunzimii cunoaşterii, a rigorii, a capacităţii de cuprindere şi a reprezentării luminate a cosmosului cunoaşterii. Modernii au deschis profesiile de intermediere spre toate confruntările, inevitabile, din spectrul comunicării, trăind experienţa extraordinară a implicării în procesele de cunoaştere ale contemporaneităţii dar şi ezitările, confuziile şi descumpănirile permanente în a stăpâni fluxurile mari şi detaliile mişcării informaţiei din lumea de azi." (29)

Noul mediu electronic în reţea a afectat profund lumea informaţiei şi a avut un impact major asupra rolului profesioniştilor din acest domeniu. Pregătirea şi abilităţile tradiţionale ale acestor specialişti vor constitui şi în viitor o bază solidă, dar alături de acestea, ei trebuie să deprindă noi abilităţi şi competenţe. Abilităţile privind catalogarea, clasificarea, indexarea, activitatea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de referinţe şi educaţia utilizatorilor sunt încă relevante în mediul electronic şi ele constituie baza de la care trebuie să se pornească. Organizarea resurselor de informaţie reprezintă una dintre cele mai importante funcţii, iar specialiştii din structurile documentare trebuie să îndeplinească această activitate şi în mediul electronic. Având în vedere cantitatea vastă de informaţie disponibilă, este evident că abilităţile de cercetare, de analizare şi de evaluare a resurselor vor fi extrem de valoroase, iar rolul intermediarilor în procesul de transfer al informaţiei va avea o importanţă tot mai mare. Chiar dacă în teorie accesul utilizatorilor la informaţie a devenit mai uşor, în practică, localizarea informaţiei care să satisfacă nevoile exprimate de aceştia este din ce în ce mai dificilă şi specialiştii vor fi tot mai solicitaţi să-i asiste pe utilizatori în cadrul procesului de informare.

În funcţie de caracteristicile dominante ale societăţii, se poate constată că de la epocă la epocă a fost necesară o reconsiderare a statutului general al profesiilor din domeniul informării. Pentru profesionistul din structurile documentare, considerăm că întotdeauna provocarea a fost să fie suficient de flexibil în atitudine şi abilităţi pentru a fi capabil să răspundă cererilor de informare ale utilizatorilor. „Dintr-un rol preponderent tehnic, intermediarul din structurile documentare începe să joace un rol dominat de exigenţe intelectuale superioare. Această schimbare de rol determină o schimbare de activităţi. În calitate de manageri ai cunoaşterii, intermediarii nu sunt doar agenţi de distribuţie a documentelor în cadrul unor procese specifice, ci intervin în producerea de documente electronice, determină intensitatea unor fluxuri pe traseele comunicării", scrie I. Stoica. (30)

În viitor, una din funcţiile esenţiale ale profesionistului din acest domeniu va fi să proiecteze şi să controleze sisteme şi să se ocupe de managementul resurselor de informare, astfel încât, acestea să fie disponibile pentru toţi utilizatorii autorizaţi din reţea.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

7. *Contribuţia specialiştilor din structurile infodocumentare în domeniul cunoaşterii*

Specialiştii din biblioteci şi centre de informare şi documentare adesea acţionează în calitate de brokeri de cunoaştere, rolul lor fiind să îi pună în contact pe cei care caută cunoaştere cu cei care o deţin sau cu documentele ce conţin cunoaşterea respectivă. De exemplu, într-o organizaţie care are un centru de documentare sau o bibliotecă, specialiştii în informare sunt printre puţinii angajaţi care au contacte cu oameni din majoritatea departamentelor şi, în decursul timpului, ei ajung să înţeleagă diversele nevoi de cunoaştere şi să ştie unde se găsesc resursele de cunoaştere individuale ale organizaţiei. Brokerajul în domeniul cunoaşterii este considerat una dintre cele mai valoroase funcţii ale structurilor infodocumentare, specialiştii din cadrul acestora având un rol cheie în crearea unor pieţe ale cunoaşterii eficiente, în ajutarea cumpărătorilor şi vânzătorilor să se găsească unii pe alţii. Adevărata lor valoare şi importanţă este rar conştientizată de organizaţii şi de societate, în general, dacă ne gândim la statutul şi salariul lor. Adesea activitatea lor este subestimată. Chiar dacă facilitează succesul altor oameni, contribuţia lor nu este vizibilă, meritele activităţilor lor nu pot fi măsurate, ca, de altfel, şi profitul la a cărui generare au contribuit şi aceşti specialişti din structurile infodocumentare.

S-a constatat însă că, adesea, deşi sunt conştienţi de valoarea specialiştilor şi a structurilor de informare pentru activitatea organizaţiei lor, deoarece această valoare nu poate fi exprimată în termeni financiari, managerii nu văd decât cheltuielile implicate – costul personalului, spaţiului, cărţilor, periodicelor şi abonamentelor la publicaţiile online şi decid să renunţe la bibliotecă sau la centrul de documentare. (31)

Rolul bibliotecarilor şi al specialiştilor în informare în zona cunoaşterii nu se limitează doar la cel de brokeri. Ei desfăşoară o serie de activităţi care într-un fel sau altul îşi pun amprenta asupra

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

stocului de cunoaştere. Una dintre cele mai importante contribuţii pe care ei o au este organizarea cunoaşterii. Pe măsură ce cantitatea de cunoaştere creşte, nevoia de a o organiza cât mai bine devine tot mai presantă. Instrumente pentru organizarea cunoaşterii au fost proiectate, dezvoltate şi exploatate încă din cele mai vechi timpuri, dar multe din sistemele actuale au evoluat în ultima sută de ani, varietatea abordărilor privind organizarea cunoaşterii proliferând în ultimele trei decenii cu introducerea metodelor ce se bazează pe calculator. Obiectivul organizării cunoaşterii este regăsirea ulterioară a acesteia, astfel încât organizarea trebuie să fie în acord cu nişte criterii şi, dacă este posibil, cât mai familiară pentru utilizatori. Fiecare zonă de cunoaştere cu propriul său grup de utilizatori poate necesita un sistem diferit, dar diversitatea ar trebui să fie temeperată de faptul că atunci când intră în contact cu diferite colecţii de cunoaştere, oricărui utilizator i s-ar părea, în mod evident, mai uşor dacă fiecare set ar fi organizat sau ar putea fi accesat în acelaşi fel. O caracteristică importantă ce trebuie notată în legătura cu astfel de sisteme este că unele dintre ele nu organizează cunoaşterea, ci se ocupă de fapt cu organizarea documentelor sau referinţelor despre documente. Trei zone care s-au dezvoltat separat utilizează multe din instrumentele de organizare a cunoaşterii. Acestea sunt: zona cataloagelor şi a bibliografiilor (care sunt folosite de bibliotecari pentru a organiza documente dintr-o colecţie sau pe un subiect specific); zona indexării şi a serviciilor de rezumare (care sunt utilizate de specialiştii în informare pentru a indentifica documente necesare, pentru a răspunde unei cereri de informare pe un subiect specific); zona sistemelor manageriale de evidenţă a înregistrărilor (care constituie responsabilitatea managerilor înregistrărilor şi arhiviştilor în vederea menţinerii colecţiilor de înregistrări). Iată ce notează J. Rowley referitor la aceste instrumente: „Pentru a organiza cunoaşterea, blibiotecarii şi oamenii de ştiinţă din informare au creat o varietate de instrumente. În mod tradiţional, instrumentele de regăsire a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

informației sunt cataloagele, bibliografiile și indexurile tipărite. Acum, bazele de date computerizate și indexurile lor sunt centrale pentru organizarea cunoașterii. Instrumentele tradiționale încă nu au fost eliminate de sistemele computerizate, dar ele au o aplicare mult mai limitată decât înainte." (32) Trebuie avut în vedere că fiecare utilizator' poate dori să regăsească un document sau o informație din diferite motive și, de aceea, poate aborda procesul de regăsire în diferite modalități. De asemenea, este foarte posibil ca o organizare să fie foarte bună pentru o anumită instituție, dar nu la fel de bună pentru o alta.

Specialiștii din structurile infodocumentare sunt percepuți ca intermediari între universul resurselor de informare și comunitatea utilizatorilor, iar instrumentarul cunoașterii cu care ei lucrează se situează pe toate treptele intermedierii proceselor de comunicare. Calitatea instrumentarului este dată de capacitatea lui de a deschide stocul de cunoaștere spre utilizator. Calitatea acestor instrumente este cu atât mai ridicată cu cât mai multe sensuri sunt puse în evidență. Instrumentele care înregistrează cunoașterea cu sensul spre utilizator sunt utile și procesului de creație, de emisie informațională pentru că orientează acest proces. Contribuie la orientarea emisiei în mod fundamental pentru că fac o prezentare a ceea ce s-a creat înainte. Instrumentele de cunoaștere se adresează utilizatorilor pentru că ei sunt în esență creatori. Numărul de unghiuri, numărul și diversitatea clasificărilor, a formelor de prezentare sunt elemente ale calității lor. Diversificarea instrumentarului este impusă de ideea organizării superioare a cunoașterii prin acces complet la aceasta. Ideea care ierarhizează acest instrumentar este cea de urmărire a capacității lui de a pătrunde cât mai adânc și mai nuanțat în adâncurile cunoașterii.

Fiecare etapă din organizarea cunoașterii are valoarea sa. O primă etapă în procesul de intermediere este achiziția cunoașterii deja produse (identificarea surselor, resurselor, relațiilor). Urmează o etapă care implică o participare extrem de activă asupra stocului

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de cunoaştere – clasificarea care reprezintă o etapă critică, intelectuală. Poate fi utilizat unul din sistemele de clasificare existente (Bliss, Colon, Dewey, CZU) sau poate fi vorba de o clasificare prin indexare sau o clasificare care porneşte de la nevoile proprii ale organizaţiei respective. Etapa clasificării face parte din lanţul de valoare adăugată al proceseului de intermediere. O altă etapă importantă este cea a păstrării cunoaşterii. Trebuie găsite modalităţi cât mai bune pentru păstrarea cunoaşterii, deoarece de calitatea acestei etape depinde şi faza de receptare. Utilizatorul va crea cunoaştere nouă după ce va ajunge la cunoaşterea existentă şi păstrată de structurile infodocumentare. Mai întâi, va trebui deci să regăsească anumite seturi de cunoaştere. Regăsirea poate avea loc atât prin acces direct, cât şi prin acces intermediat de specialişti. Indiferent de tipul accesului, o mare importanţă o au instrumentele de regăsire. (33) În abordarea tuturor acestor etape, structurile infodocumentare şi specialiştii lor trebuie să pornească de la ideea că stocul de cunoaştere trebuie organizat şi utilizat în mod creativ şi productiv.

Structurile infodocumentare care se ocupă de transferul cunoaşterii au o contribuţie majoră prin specialiştii lor, prin produsele şi serviciile pe care le oferă la distribuţia şi partajarea cunoaşterii. Putem spune că responsabilitatea intermediarilor este imensă în acest proces. M. B. Line scrie într-un studiu intitulat „Bibliotecarii şi cunoaşterea" că aceştia „prin definiţie, se ocupă de cărţi: selecţia, organizarea şi păstrarea lor. Ei nu se ocupă din punct de vedere profesional cu ceea ce se numeşte cunoaştere, ci cu mânuirea produselor textuale ale cunoaşterii, aşa cum sunt acestea oferite de către editori.(...) Bibliotecarul acţionează ca intermediar între producătorul de cunoaştere şi consumatorul de cunoaştere." (34) Dar toate aceste procese: selecţia, constituirea, organizarea şi prezervarea colecţiilor constituie mai mult decât doar oferirea de acces la cunoaştere, ele adaugă valoare cunoaşterii stocate în colecţii. Bibliotecile exercită o influenţă subtilă asupra utilizatorilor prin selecţia documentelor, mai ales

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

în societăţile, în comunităţile unde reprezintă principala sau singura sursă de cunoaştere înregistrată pentru mulţi oameni. În această situaţie, ele trebuie să se asigure că prin colecţiile pe care le pun la dispoziţia utilizatorilor reflectă numeroase opinii şi abordări. Modul în care este aranjată şi prezentată colecţia are, de asemenea, influenţă asupra a ceea ce consultă utilizatorii şi a modului în care aceştia se comportă. Oferind acces la colecţiile de documente după autor, subiect şi alte elemente, bibliotecile adaugă valoare, deoarece ele generează cunoaştere despre cunoaştere. Toate instrumentele de cunoaştere sunt instrumente de valoare adăugată (cataloagele de bibliotecă, bibliografiile s.a. sunt surse de cunoaştere). Bibliotecile însele sunt servicii cu valoare adăugată, deoarece ele selectează şi organizează materiale în vederea utilizării lor ulterioare. Structurile infodocumentare deţin pe lângă cunoaşterea din colecţii şi o altă resursă de cunoaştere – personalul lor, specialiştii în informare care au abilităţi pentru selectarea, organizarea şi regăsirea cunoaşterii. Pentru oferirea serviciilor de informare, profesioniştii din structurile infodocumentare trebuie să deţină cunoştinţe privind domeniile respective, dar şi cunoştinţe privind tehnicile documentare. Oferind acces la colecţiile de cunoaştere, specialiştii din structurile infodocumentare îi ajută pe alţii să dobândească, să utilizeze şi să creeze cunoaştere. (35) Deşi se admite că specialiştii în informare adaugă valoare corpului de cunoaştere de care se ocupă, foarte puţini sunt cei care sunt de acord cu faptul că ei creează cunoaştere nouă, cu excepţia cunoaşterii bibliometrice, arată J. M. Brittain. (36) Bibliotecarii au menţinut mereu o poziţie de neutralitate, evitând interpretări, evaluări şi judecăţi de valoare, dar, de fapt, fiecare acţiune implicată în selecţia, stocarea, regăsirea şi diseminarea cunoaşterii implică interpretare, evaluare şi judecată de valoare. Astfel, activităţile cumulate ale unui mare număr de bibliotecari au în timp un efect extraordinar asupra corpului întreg de cunoaştere, contribuind la uşurinţa cu care poate fi regăsit şi la

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

măsura în care este diseminat şi utilizat. Este clar că specialiştii din structurile infodocumentare au potenţialul pentru a influenţa corpul de cunoaştere de care se ocupă, dar, în practică, este dificil de măsurat această influenţă care, oricum, este subtilă şi are loc gradual, în timp. Prin procesele de selecţie, catalogare, clasificare etc., aceşti specialişti pot modifica imaginea asupra unui set de cunoaştere, îl pot face mai vizibil. De asemenea, în viitor este posibil să joace un rol mult mai mare în ceea ce priveşte influenţarea corpului de cunoaştere prin participarea lor în domeniul ingineriei cunoaşterii (realizarea unor produse cu valoare adăugată pentru extragerea şi regăsirea cunoaşterii).

Într-o cercetare vizând modalitatea în care conţinutul revistelor din domeniu influenţează crearea de cunoaştere în cadrul comunităţii respective, D. Dorner (37) se opreşte asupra cunoaşterii bibliotecarilor, mai precis ce ştim despre cum este creată aceasta, despre modul în care cunoaşterea lor personală devine cunoaştere socială pentru biblioteconomie şi ştiinţa informării. El arată că profesioniştii din acest domeniu îşi transferă cunoaşterea lor personală în cunoaştere socială prin intermediul publicării în cărţi şi articole de revistă care constituie vehicule pentru comunicarea cunoaşterii sociale către comunitatea mai largă şi, astfel, şi alţi bibliotecari şi specialişti în informare vor putea crea cunoaştere nouă prin parcurgerea literaturii domeniului. Revistele de biblioteconomie şi ştiinţa informării sprijină crearea de cunoaştere nouă dacă ele conţin materiale care pot fi înţelese de profesioniştii domeniului, dacă sunt pe subiecte relevante pentru preocupările lor profesionale şi dacă sunt despre contexte cu care ei pot relaţiona personal. Astfel, dacă materialele publicate asistă bibliotecarii în rezolvarea sistematică a problemelor, în experimentarea unor noi abordări, în învăţarea din experienţă, istorie trecută şi din cele mai bune practici ale altora, în transferarea cunoaşterii rapid şi eficient în organizaţiile în care aceştia lucrează, atunci relaţia reciprocă dintre cunoaşterea personală şi cunoaşterea socială va înflori şi va fi creată cunoaştere

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

nouă în domeniu. Literatura conținută în articolele din revistele domeniului prezintă o așa de mare importanță pentru procesul de creare de cunoaștere nouă, deoarece constituie sursa primară de acces a bibliotecarilor la cunoașterea socială din zona biblioteconomiei și științei informării, spre deosebire de literatura din monografii sau alte tipuri de documente, lucru demonstrat și de studiile bibliometrice (revistele reprezintă tipul de publicație citat cel mai frecvent de autorii domeniului – 41%). Când articolele din reviste sunt citate în articole mai recente, acele citări dovedesc contribuția revistelor domeniului ca vehicule de comunicare științifică și profesională la crearea de cunoaștere nouă. Dar, pentru ca revistele să influențeze prin conținutul lor crearea de cunoaștere, ele trebuie mai întâi să fie citite de profesioniștii domeniului. (38) J. Budd (39), plecând de la presupunerea că revistele din domeniile științifice sunt responsabile pentru două funcții: fac publică opera realizată într-un anumit moment în domeniu (reflectând astfel baza cunoașterii în domeniu) și selectează ceea ce urmează să fie comunicat în domeniu (conturând astfel baza de cunoaștere a domeniului) subliniază, la rândul său, faptul că revistele joacă un rol extrem de important în comunicarea cunoașterii în disciplinele științifice. Prin bogăția de conținut, prin structura și diseminarea lor, revistele științifice și editorii lor, indiferent că este vorba de reviste în format tradițional sau electronic, influențează contribuția pe care sectoarele de cercetare și dezvoltare o au în domeniul cunoașterii.

În prezent, managerii multor structuri infodocumentare din întreaga lume au ajuns să înțeleagă că a ști cum să folosească cunoașterea de care dispun, a ști cum să dobândească și să creeze cunoaștere nouă sunt aspecte esențiale pentru desfășurarea unei activități eficiente și de succes, deoarece elementele care adaugă valoare majorității produselor și serviciilor se bazează pe cunoaștere, iar avantajele pe care aceasta le oferă (viteză, complexitate, flexibilitate etc.) sunt exact cele necesare într-o economie globală tot mai competitivă și într-o schimbare rapidă.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

8. *Cursuri de managementul cunoaşterii şi cerinţele de pe piaţa muncii*

Plecând de la nevoia de a pregăti cât mai bine structurile infodocumentare şi specialiştii lor pentru a face faţă schimbărilor aduse de economia bazată pe cunoaştere, şcolile de biblioteconomie şi ştiinţa informării au început să introducă în planul de învăţământ cursuri de managementul cunoaşterii. În programele de studiu ale multor şcoli de biblioteconomie şi ştiinţa informării din diverse ţări s-au operat modificări care urmăresc să ofere viitorilor specialişti posibilitatea de a dobândi nu doar abilităţi tradiţionale de managementul informaţiei, ci şi competenţe care ţin de managementul cunoaşterii. Astfel, au fost introduse cursuri de managementul cunoaşterii în programele acestor şcoli, fie la nivelul cursurilor de licenţă, de master sau postuniversitare. Diferenţe se constată nu doar în privinţa nivelului de studiu la care aceste cursuri sunt predate, ci şi a subiectelor abordate în cadrul lor. Aceasta deoarece specialiştii din domeniul ştiinţei informării şi al informaticii au avut tendinţa să pună semnul egal între managementul cunoaşterii şi managementul informaţiei, pe când specialiştii din domeniile filosofiei, psihologiei, sociologiei, afacerilor şi managementului au pus semnul egal între managementul cunoaşterii şi managementul oamenilor. Se pare însă că în curând programe de educaţie din domenii variate precum finanţe, contabilitate, management, psihologie, politică publică, medicină, marketing şi informatică vor include o componentă de managementul cunoaşterii.

Mulţi analişti sunt de părere că disciplinele din zona biblioteconomiei şi ştiinţei informării au adus contribuţii la managementul cunoaşterii. Şi legat de atitudinea specialiştilor din structurile infodocumentare faţă de managementul cunoaşterii. M. Brogan, P. Hingston şi V. Wilson arată că „mulţi profesionişti din domeniul informării privesc managementul cunoaşterii ca pe ceva durabil, se văd pe ei înşişi implicaţi în activităţi de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

managementul cunoaşterii şi pot vedea beneficii legate de carieră, învăţând mai mult despre managementul cunoaşterii. Din punct de vedere al atitudinii, mulţi profesionişti din domeniul informării au făcut tranziţia spre o lume a managementului cunoaşterii." (40)

Un studiu asupra cursurilor de managementul cunoaşterii incluse în planurile de învăţământ ale şcolilor de afaceri, informatică şi informare (41) a arătat că acestea sunt oferite în principal la nivel postuniversitar. Cele mai multe au fost identificate în programe de master în domeniul studiilor de informare. În majoritatea cursurilor sunt predate subiecte precum: concepte legate de cunoaştere, instrumente pentru exploatarea potenţialului cunoaşterii, strategii folosite de organizaţii pentru managementul cunoaşterii şi sisteme de sprijin necesare pentru menţinerea iniţiativelor de managementul cunoaşterii. Au fost identificate cinci zone curriculare principale, fiecare cu subiectele ei:

- Fundamente (definiţii şi complexitatea cunoaşterii; forme de cunoaştere – tacită/explicită; surse de cunoaştere – cele mai bune practici, comunităţile de practică; lucrătorii cunoaşterii; capital intelectual; organizaţii bazate pe cunoaştere; procesul de managementul cunoaşterii; modele de partajare a cunoaşterii).
- Tehnologie (tehnologiile cele mai folosite; proiectarea de tehnologii care să permită managementul cunoaşterii; arhitectura managementului cunoaşterii; instrumente şi aplicaţii de managementul cunoaşterii; colaborare – instrumente groupware; instrumente de analiză a datelor; sisteme de management al documentelor; Intranet-uri/Portal-uri/Site-uri Web).
- Prelucrare (Codificare) (auditul cunoaşterii; captarea şi achiziţia cunoaşterii; trasarea hărţilor cunoaşterii; organizarea şi categorizarea resurselor de cunoaştere; dezvoltarea şi menţinerea depozitelor de cunoaştere; căutarea şi regăsirea, utilizarea şi reutilizarea cunoaşterii).

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Aplicații (studii de caz și povești de succes privind aplicarea managementului cunoașterii în firme de consultanță și companii IT; considerații privind aplicații de managementul cunoașterii în diferite sectoare și industrii; implementarea unui proiect de managementul cunoașterii într-o organizație).
- Strategii (integrarea cunoașterii în activitatea organizațională pentru a se câștiga sprijin din partea resurselor de cunoaștere organizațională; pași pentru menținerea (susținerea) activității de managementul cunoașterii; instituționalizarea activităților de managementul cunoașterii; resurse umane (rol și responsabilități ale profesioniștilor din domeniul cunoașterii); măsurarea bunurilor de cunoaștere).

Accentul în conținutul cursului la departamentele de biblioteconomie și studii de informare este orientat spre management, vizând mai mult depozitele de cunoaștere și dezvoltarea și managementul conținuturilor. Cursul de managementul cunoașterii oferit de aceste departamente tinde să se concentreze mai mult pe organizarea resurselor de cunoaștere, accentuând subiecte precum taxonomii, trasarea hărților cunoașterii și politici de cunoaștere. De asemenea, este accentuată nevoia pentru înțelegerea principiilor managementului cunoașterii precum crearea unui mediu favorabil și promovarea unei culturi pro partajare în vederea unei activități de succes în managementul cunoașterii și se observă o orientare a conținutului cursului din departamentele de studii de informare spre organizarea și managementul informației, cu accent pe nevoile de informare, selecția resurselor și căutarea și regăsirea informației.

Un studiu recent (42), care a investigat percepțiile șefilor de școli de biblioteconomie și știința informării din America de Nord, Europa și regiunea Pacificului despre educația în domeniul managementului cunoașterii, a scos la iveală că există un interes puternic în a oferi cusuri de managementul cunoașterii, în a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cultiva colaborări cu şcolile de afaceri şi informatică şi în dezvoltarea de parteneriate strategice cu industria. Au fost identificate cursuri de managementul cunoaşterii la nivel de licenţă, de master şi postuniversitar, iar în privinţa poziţiilor de managementul cunoaşterii pe care absolvenţii ar putea să le ocupe, acestea sunt în următoarele zone: managementul conţinutului, editarea cunoaşterii, navigarea prin cunoaştere, organizarea cunoaşterii şi arhitectura cunoaşterii.

În rândul asociaţiilor profesionale din domeniu s-a constatat o mare confuzie în legătură cu rolul managementului cunoaşterii, însă o serie de cercetări au arătat că şcolile de biblioteconomie şi ştiinţa informării pot contribui mult la înţelegerea potenţialului acestui proces pentru profesioniştii informaţiei.

Şi în România a fost introdus în planul de învăţământ al Secţiei de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării din cadrul Facultăţii de Litere de la Universitatea din Bucureşti un curs de managementul cunoaşterii începând din anul universitar 2003–2004. (43) Aceasta este prima şcoală de specialitate din România care a făcut acest pas şi singura până în momentul de faţă, cel puţin după ştiinţa noastră, care oferă un curs de managementul cunoaşterii.

Iniţial, adică în perioada 2003–2006, cursul a avut statutul de disciplină obligatorie, la anul al II-lea, cu un curs săptămânal pe parcursul a două semestre şi un seminar la două săptămâni. Planul de învăţământ valabil din anul universitar 2005–2006 a modificat statutul acestei discipline într-una opţională, la anul al III-lea, fiind vorba de curs săptămânal pe parcursul a două semestre, fără seminar. În anul universitar 2009–2010 a intrat în vigoare un nou plan de învăţământ şi, din păcate, managementul cunoaşterii a rămas disciplină opţională, fiind prevăzută la anul al II-lea cu un curs săptămânal doar pe durata primului semestru.

În ciuda acestor schimbări, cursul „Managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare" se bucură de un mare interes din partea studenţilor şi încearcă să le ofere acestora o viziune mult mai largă asupra domeniului pentru care se pregătesc, să-i

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

înzestreze cu o serie de cunoştinţe şi competenţe care să le permită accesul la o gamă mult mai extinsă de posturi pe care ar putea să le ocupe şi să-i pregătească pentru societatea cunoaşterii, pentru lumea informaţională actuală. În cei opt ani de când a fost introdus în planul de învăţământ, structura şi conţinutul acestui curs au cunoscut o serie de schimbări şi îmbunătăţiri, iar în prezent tematica acoperită este următoarea:

- Societatea cunoaşterii. Globalizare. Dezvoltare Durabilă. Noile tehnologii ale informaţiei şi comunicaţiilor. Impactul acestor fenomene asupra activităţii structurilor infodocumentare.
- Date. Informaţie. Cunoaştere. Procesul de cunoaştere. Tipuri de cunoaştere (tacită/explicită; înregistrată/ neînregistrată). Cunoaşterea la nivelul organizaţiilor. Piaţa cunoaşterii.
- Tendinţe la nivelul organizaţiilor contemporane. Tendinţe la nivelul structurilor infodocumentare. Comunităţile de practică. Învăţarea organizaţională.
- Managementul cunoaşterii. Definire. Componente. Zone. Generaţii. Managementul cunoaşterii şi cultura colectivă. Managementul informaţiei – Managementul cunoaşterii. Parteneriate pentru managementul cunoaşterii. Tehnologii pentru managementul cunoaşterii.
- Valori şi obiective ale managementului cunoaşterii. Principiile de bază ale managementului cunoaşterii. Subprocesele managementului cunoaşterii (generarea, captarea, codificarea, coordonarea, transferul, stocarea, partajarea, aplicarea cunoaşterii).
- Roluri, sarcini şi abilităţi specifice pentru domeniul managementului cunoaşterii. Educaţia în domeniul managementului cunoaşterii. Posturi în domeniul managementului cunoaşterii.
- Contribuţia specialiştilor din structurile infodocumentare în domeniul cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Structurile infodocumentare contemporane, componente ale sistemului cunoaşterii. Organizarea cunoaşterii. Instrumentarul cunoaşterii. Intervenţia intermediarilor asupra cunoaşterii. Conceptul de valoare adăugată.
- Proiecte de management al cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare.
- Implementarea managementului cunoaşterii la nivelul structurilor infodocumentare.

Sperăm că modificările viitoare ale planului de învăţământ de la Secţia de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării din cadrul Universităţii din Bucureşti să nu afecteze şi mai mult acest curs, ci dimpotrivă să îi consolideze poziţia prin recunoaşterea sa ca disciplină absolut necesară în pregătirea viitorilor profesionişti ai informaţiei, aşa cum se întâmplă şi la nivelul marilor şcoli de biblioteconomie şi ştiinţa informării din ţările dezvoltate, aflate în fruntea mişcării infodocumentare mondiale.

Cursul va fi în continuare modificat în permanenţă, în funcţie de ultimele dezvoltări, dar el poate constitui un bun model, aşa cum se prezintă în momentul de faţă, şi pentru celelalte şcoli de biblioteconomie şi ştiinţa informării din România care ar trebui să introducă elemente de managementul cunoaşterii în pregătirea studenţilor. Considerăm, de asemenea, că managementul cunoaşterii ar trebui inclus ca disciplină de studiu şi în cadrul programelor de master şi programelor postuniversitare oferite de aceste şcoli.

Importanţa elementelor de managementul cunoaşterii în educaţia profesioniştilor informaţiei este acum larg recunoscută şi managerii multor structuri infodocumentare din întreaga lume au ajuns să înţeleagă că a şti cum să folosească cunoaşterea de care dispun, a şti cum să stocheze şi să partajeze cunoaşterea sunt aspecte esenţiale pentru desfăşurarea unei activităţi eficiente şi de succes într-o economie globală tot mai competitivă şi într-o schimbare rapidă. (44)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În ultimii ani au fost întreprinse şi studii care au investigat disponibilitatea şi tipurile de locuri de muncă în domeniu, abilităţile şi tipurile de personal căutate de angajatori.

Din aceste studii (45) a reieşit că cerinţele pe care trebuie să le îndeplinească cei care doresc să ocupe un post în domeniul managementului cunoaşterii pot fi încadrate în şase mari grupe:

- experienţă şi abilităţi generale (experienţă industrială relevantă; abilităţi interpersonale; abilităţi foarte dezvoltate de comunicare orală/scrisă; abilităţi de managementul proiectelor; jucător de echipă; managementul schimbării; abilităţi analitice; abilitatea de a lucra cu termene stricte; managementul oamenilor; abilităţi de instruire; abilităţi de negociere);
- cerinţe educaţionale (mulţi angajatori au specificat că este necesară o primă diplomă, alţii „educaţie solidă", sau „foarte educat"; angajatorii au fost interesaţi în primul rând de studii în disciplinele legate de biblioteconomie şi ştiinţa informării);
- atribute personale (persoane cu iniţiativă, pro active, entuziaste, foarte motivate, inovative, cu abilităţi de conducere, dinamice, flexibile, convingătoare, cu tact şi creative, adaptabile);
- abilităţi de managementul cunoaşterii (experienţă practică în managementul cunoaşterii sau înţelegere a importanţei cunoaşterii pentru dezvolatarea unei organizaţii; experienţă în utilizarea instrumentelor de dezvoltare a managementului cunoaşterii);
- abilităţi/experienţă în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării/managementului informaţiei (abilitatea de a dezvolta transferul cunoaşterii/procesul de captare; experienţă în managementul informaţiei; abilităţi de cercetare; abilitatea de a accesa resurse de informaţie externe; abilităţi în domeniul managementului conţinutului;

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

abilităţi de clasificare, catalogare, codificare, taxonomie; abilităţi de căutare online; experienţă într-un rol de cercetare sau informare);

- abilităţi IT (abilităţi pentru dezvoltarea intranet-ului, utilizarea Internet-ului, utilizarea Lotus Notes şi pentru managementul bazelor de date).

În Marea Britanie, de exemplu, o cercetare desfăşurată în 2000, pe o perioadă de 6 luni în vederea pregătirii unui program de studii postuniversitar în domeniul managementului informaţiei şi cunoaşterii (46), a arătat că aproape jumătate din posturile identificate erau oferite de companii de consultanţă sau din sectorul financiar. Titulaturile posturilor disponibile erau de o mare diversitate: Chief Knowledge Officer, Chief Knowledge Team Manager, Implementation Manager, Knowledge Centre-Based Employee, Knowledge Networker, Business Unit Based Employee, iar salariile oferite erau între 20 000 şi 45 000 de £ pe an.

Aşadar, există numeroase oportunităţi pentru profesioniştii din domeniul informării să-şi utilizeze abilităţile pe care le deţin şi să le dezvolte pentru a putea ocupa posturi în domeniul managementului cunoaşterii. Pentru specialiştii din structurile infodocumentare, viitorul pare promiţător, dar ei trebuie să ştie să folosească oportunităţile pe care economia cunoaşterii le oferă. Şi pentru a înţelege cât mai bine rolul pe care structurile infodocumentare îl pot avea în domeniul cunoaşterii, nu trebuie să uităm că aceste structuri ocupă o poziţie deosebit de importantă în lanţul sistemului ştiinţific, în inovarea cunoaşterii, deoarece ele colecţionează, prelucrează, depozitează şi distribuie informaţie şi cunoaştere, apoi ele participă direct în procesul de cercetare ştiinţifică şi, de asemenea, sunt implicate în conversia cunoaşterii. Referindu-se strict la managementul cunoaşterii în biblioteci, T. Shanhong subliniază că acesta are, printre altele, rolul de a promova relaţia în şi între biblioteci, între bibliotecă şi utilizator, în accelerarea fluxului cunoaşterii. „Bibliotecile vor

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

realiza cercetări privind dezvoltarea şi aplicarea resurselor de informaţie, construirea de biblioteci virtuale, protecţia drepturilor de proprietate intelectuală în era electronică, punând astfel bazele pentru inovarea cunoaşterii."(47)

Promovarea schimbului de cunoaştere între membrii personalului, consolidarea abilităţilor acestora pentru inovare şi pentru învăţare, transformarea instituţiei documentare într-o organizaţie de învăţare şi, de fapt, crearea unui mediu pentru inovaţie, schimb, studiu şi aplicare a cunoaşterii constituie obiective ale managementului cunoaşterii în acest tip de organizaţii. Structurile infodocumentare şi specialiştii care lucrează în cadrul acestora trebuie să fie mediatori în societatea cunoaşterii şi trebuie să depună toate eforturile pentru a-şi menţine şi consolida această poziţie în contextul unei pieţe a muncii foarte competitive. Trebuie să fie la zi cu noile tehnologii şi cu metodele de extragere a cunoaşterii pentru a-i sprijini pe utilizatorii din orice domeniu de activitate. Şi în viitor, pe măsură ce nevoile utilizatorilor se vor schimba, iar nivelul dezvoltării tehnologice va creşte, şi în funcţie de structura organizaţiei, rolul profesioniştilor din domeniul informării şi cunoaşterii se va modifica, de asemenea, evoluând odată cu infrastructura cunoaşterii.

9. Managementul cunoaşterii în domeniul medical şi rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare

9.1. Managementul cunoaşterii în domeniul medical şi în bibliotecile medicale

În prezent, organizaţiile se definesc nu numai în funcţie de echipamentele şi resursele lor umane, ci, de asemenea, în funcţie de cunoaşterea pe care o deţin şi principala preocupare pentru majoritatea acestor organizaţii este prezervarea şi aplicarea cunoaşterii lor în activitatea zilnică. În acest context,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

managementul cunoaşterii se dovedeşte a fi un instrument cheie în toate domeniile, implementarea sistemelor, tehnologiilor şi strategiilor de management al cunoaşterii conducând la o mai mare eficienţă şi utilizare a cunoaşterii organizaţionale.

Secolul XXI şi noua economie a cunoaşterii au adus numeroase provocări şi pentru biblioteci. Acestea trebuie să treacă printr-un proces complex de schimbare şi adaptare la cerinţele erei digitale şi să-şi modifice rolul pe care îl au în societate. Dezvoltarea unor strategii prin care serviciile oferite de biblioteci să vină în întâmpinarea nevoilor actuale ale utilizatorilor trebuie să ţină cont de noile modalităţi de acces la resursele de informaţie atât tipărite cît şi electronice, dar şi de procesele şi sistemele de management care pot îmbunătăţi accesul şi partajarea resurselor de cunoaştere. Volumul tot mai mare de informaţie şi tehnologiile Web 2.0 au dus la necesitatea unei noi abordări în managementul serviciilor oferite de biblioteci şi la o transformare radicală a relaţiei dintre biblioteci şi utilizatori.

Bibliotecile medicale se confruntă la rândul lor şi într-o măsură chiar mai mare cu un volum crescut de resurse de informare şi cu o evoluţie rapidă a cunoaşterii în domeniu. Astfel, învăţământul medical este una din zonele unde se desfăşoară o intensă activitate de învăţare şi cercetare şi unde o cât mai bună partajare a informaţiei şi cunoaşterii la nivelul cadrelor didactice, studenţilor şi practicienilor este crucială. Activitatea bibliotecarilor medicali şi a specialiştilor în informare capătă în acest context o importanţă sporită. În bibliotecile medicale, medicina bazată pe dovezi şi învăţarea bazată pe probleme se numără printre aspectele care au dus la necesitatea implementării managementului cunoaşterii.

Cunoaşterea medicală îşi dublează volumul la aproximativ fiecare două decenii, partajarea şi utilizarea sa devenind tot mai complicate. În acest domeniu, unde deciziile clinice se iau pe baza cunoaşterii diponibile, sprijinul şi colaborarea pe care profesioniştii din informare şi din biblioteci le acordă echipei

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

clinice contribuie de fapt la calitatea îngrijirii medicale oferite pacienţilor.

Managementul cunoaşterii se referă, în general, la creşterea utilizării cunoaşterii organizaţionale prin practici solide de management al informaţiei şi învăţare organizaţională, scopul său fiind să ofere valoare activităţii desfăşurate. O. Harari (48) consideră că utilizarea şi exploatarea informaţiei deţinute de organizaţie şi aplicarea competenţelor, abilităţilor, talentelor, ideilor, intuiţiilor etc. oamenilor sunt aspectele esenţiale pe care se bazează acest proces. Ca o definiţie, putem spune pe scurt că este un proces care urmăreşte crearea, identificarea, partajarea şi utilizarea cunoaşterii. J. Rowley notează că managementul cunoaşterii priveşte „procese asociate cu identificarea, partajarea şi crearea de cunoaştere. Aceasta necesită sisteme pentru crearea şi menţinerea depozitelor cunoaşterii şi pentru a cultiva şi facilita partajarea cunoaşterii şi învăţarea organizaţională". (49)

În biblioteci, managementul cunoaşterii urmăreşte în principal furnizarea unor servicii de informare de o calitate cât mai bună şi adaptate nevoilor fiecărui utilizator în vederea îmbunătăţirii comunicării, aplicării şi generării de cunoaştere. În raza de cuprindere a managementului cunoaşterii intră activităţi precum colectarea de noi materiale, dezvoltarea de colecţii pe anumite subiecte, captarea de cunoaştere din proiecte, literatură gri, studii de caz şi disponibilizarea ei, dezvoltarea unei baze de date cu experţi etc.

Cu toate că managementul cunoaşterii a intrat în atenţia publică în anii 1990, devenind un concept cheie în dezvoltarea organizaţiilor, începuturile aplicării sale în unele domenii sunt mai timpurii decât ultimul deceniu al secolului XX. În medicina clinică primele sale aplicări pot fi identificate în anii 1980. Cam în aceeaşi perioadă sistemele de management al cunoaşterii au început să fie folosite, de asemenea, de Marina S.U.A. În domeniul bibliotecilor, implementarea procesului de management al cunoaşterii nu a avut loc atât de devreme, dar trebuie remarcat

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

că elemente de management al cunoaşterii precum codificarea, organizarea, comunicarea cunoaşterii etc. au existat mereu în activităţile sprijinite de bibliotecile medicale la nivelul laboratoarelor, sălilor de curs, clinicilor şi spitalelor. E. H. Schnell, S. M. Kroll şi T. J. Cain (50) consideră că misiunea bibliotecilor medicale universitare care au un rol activ în cercetare, predare, dar şi în îngrijirea clinică se referă exact la procesele esenţiale ale managementului cunoaşterii şi anume crearea, partajarea şi aplicarea cunoaşterii.

Definiţia pe care Biblioteca Centrului Medical Johns Hopkins o dă managementului cunoaşterii este următoarea: "... Managementul cunoaşterii reprezintă o activitate în colaborare în care oamenii de ştiinţă şi biblioteca lucrează împreună pentru a dezvolta şi menţine baze de cunoaştere şi produse de informare derivate. Cuprinde întregul ciclu de viaţă al informaţiei şi mută biblioteca şi bibliotecarii într-un punct mai aproape de generare de cunoaştere prin colaborare". (51)

În Regatul Unit, în viziunea Departamentului de Sănătate, activităţile care fac obiectul managementului cunoaşterii se referă la crearea bazei de cunoaştere, disponibilizarea acesteia şi încurajarea şi instruirea oamenilor să caute, partajeze şi utilizeze cunoaşterea. (52)

Sistemele de management al cunoaşterii în domeniul medical se concentrau până nu demult conform lui M. Muscholl şi K. Maximini (53) asupra cunoaşterii medicale şi a rezolvării de probleme precum diagnostic, prognoză, planificare şi critică a terapiei, prelucrarea imaginilor şi predarea sau aplicarea cunoştinţelor medicale. În momentul de faţă, în medicină, aspecte economice, organizaţionale şi de calitate precum eficienţa, analiza şi optimizarea proceselor de spital, managementul fluxului activităţii şi tratamente în colaborare din partea unor medici din instituţii de îngrijire a sănătăţii aflate la distanţă unele de altele, constituie elementele centrale pentru managementul cunoaşterii. În acelaşi timp, o parte importantă a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

sistemelor de management al cunoaşterii rămân dezvoltarea de depozite ale cunoaşterii în facultăţi şi spitale, captarea cunoaşterii din proiecte şi încorporarea ei în baze de date cu cele mai bune practici, identificarea şi formarea de legături cu surse interne şi externe de cunoaştere, identificarea experţilor pe diferite subiecte etc.

Exemple de structurare a cunoaşterii pentru a oferi protocoale şi îndrumare pentru clinicieni sub forma ghidurilor sau a sistemelor de sprijinire a deciziilor sunt numeroase. Amintim doar NHS Direct în Anglia şi Ţara Galilor sau NHS 24 în Scoţia.

Un alt exemplu recent este un software de informare medicală numit Azyxxi creat de Dr. Craig Feied, Dr. Mark Smith şi Fidrik Iskandar de la MedStar Health, pe care Microsoft l-a achiziţionat în vara lui 2006. Acesta a fost proiectat pentru a integra sistemele de programe multiple eterogene (inclusiv tehnologii de management al cunoaşterii) care s-au dezvoltat în timp la nivelul spitalelor şi marilor instituţii medicale. Esenţa programului Azyxxi este să ofere doctorilor şi practicienilor din domeniul medical cât mai multe informaţii despre un pacient, cât mai rapid posibil, pentru a îmbunătăţi rezultatele medicale. Azyxxi conectează mii de sisteme disparate, utilizând o largă varietate de tipuri de date pentru a oferi un portret imediat, actualizat al istoriei îngrijirii medicale a pacientului. (54)

R. E. Lucier consideră că obiectivul managementului cunoaşterii în medicina clinică este o îngrijire îmbunătăţită a pacientului şi că într-un context medical universitar, managementul cunoaşterii "poate transforma procesul de comunicare ştiinţifică prin plasarea proprietăţii şi controlului înapoi în mâinile comunităţii ştiinţifice, (...) prin micşorarea decalajului dintre autoritatea de cercetare şi studenţi şi prin

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

integrarea bibliotecii în programele de cercetare şi educaţie." (55) Aşa cum am mai menţionat deja, unii specialişti (56) plasează începuturile aplicării procesului de management al cunoaşterii în medicina clinică în anii 1980 când a fost propusă o nouă abordare,pentru predarea şi învăţarea medicinei clinice şi pentru rolul bibliotecii, un aspect important fiind că studenţii la medicină ar trebui să deprindă abilităţile de regăsire a informaţiei.

Cei mai bine plasaţi pentru a fi mediatori ai cunoaşterii cu scopul de a-i ajuta pe clinicieni şi pacienţi să dobândească mai multă cunoaştere în legătură cu deciziile lor sunt bibliotecarii, deoarece ei sunt specializaţi în localizarea şi utilizarea cunoaşterii explicite. Cunoaşterea şi abilităţile lor sunt necesare atât în regăsirea cât şi în evaluarea resurselor de informare medicală. Dacă literatura medicală era în mod tradiţional accesată de clinicieni cu ajutorul bibliotecarilor medicali, acum este foarte important să se deprindă de către clinicieni abilitatea de a accesa literatura medicală direct. Deoarece atât volumul literaturii medicale cât şi schimbările în practica medicală continuă să crească, iar practicienii trebuie să aibă la dispoziţie cele mai bune şi recente informaţii, au fost demarate o serie de proiecte pentru a face mai accesibile rezultatele cercetării medicale. În acest sens, echipe mixte care includ bibliotecari, clinicieni, informaticieni etc. au dezvoltat diferite instrumente de management al cunoaşterii. Este esenţial acum ca bibliotecarii medicali să facă parte din echipa care oferă asistenţă informaţională cercetătorilor medicali şi clinicienilor. Dintre instrumentele de management al cunoaşterii dezvoltate pentru a îmbunătăţi regăsirea informaţiei din bazele de date pot fi amintite Grateful Med care oferă o interfaţă inteligentă pentru a căuta în MEDLINE şi PubMED care oferă

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

posibilităţi sofisticate de căutare, ca şi textul integral al unui număr de peste 100 de reviste din domeniul biomedical. (57)

9.2. Managementul cunoaşterii şi medicina bazată pe dovezi

În învăţământul şi cercetarea medicală şi în practica clinică un mare accent se pune acum pe medicina bazată pe dovezi (Evidence Based Medicine – EBM). Aceasta se referă conform lui M. Trivedi la integrarea celei mai bune dovezi de cercetare cu expertiza clinică şi valorile pacientului. "Medicina bazată pe dovezi poate fi astfel văzută ca un instrument care dă clinicienilor cunoaşterea şi autoritatea de a determina atât limitările unei anumite dovezi în cadrul contextului clinic specific cât şi consecinţele aplicării acelei dovezi în cadrul contextului pacientului individual. Managementul cunoaşterii permite doctorilor să investigheze şi integreze în practică noi informaţii şi tendinţe din managementul medical." (58) Medicina bazată pe dovezi sau examinarea sistematică a dovezilor ştiinţifice utilizează instrumente şi proceduri familiare bibliotecarilor prin care sunt regăsite şi analizate informaţii din literatură pentru a ajuta la rezolvarea problemelor clinice. Medicina bazată pe dovezi necesită conform lui P. W. Dalrymple "abilitatea de a accesa, rezuma şi aplica informaţia din literatură în problemele clinice zilnice, deci o înţelegere a structurii literaturii medicale şi utilizarea unor filtre clinice în căutarea în bazele de date medicale." (59) Toate acestea dovedesc conform specialistei menţionate faptul că bibliotecarul trebuie să fie membru al echipei clinice şi că medicina bazată pe dovezi este o formă de management al cunoaşterii.

Legătura dintre medicina bazată pe dovezi şi managementul cunoaşterii în domeniul ştiinţelor medicale depinde de acceptarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

bibliotecarului medical ca membru al echipei clinice şi de experienţa sa în filtrarea literaturii. Majoritatea proiectelor de medicină bazată pe dovezi sunt în colaborare, bibliotecarii, cercetătorii şi clinicienii contribuind toţi la îmbunătăţirea îngrijirii pacienţilor. Bibliotecarii medicali, ca membri ai echipelor clinice şi având o serie de abilităţi precum abilitatea de a pune întrebări, abilitatea de a învăţa şi de a se interesa de aspecte clinice şi ştiinţifice, buna utilizare a tehnologiilor informării şi comunicării, colectarea şi prelucrarea informaţiilor strategice, capacitatea de sinteză, dezvoltarea de servicii de informare specifice etc. pot susţine activităţile desfăşurate în practica clinică. Este necesar ca aceştia să deţină o serie de cunoştinţe şi experienţă privind termenii medicali, managementul proiectelor, căutarea în baze de date, conceptele de practică bazată pe dovezi, metode de cercetare folosite în domeniul medical etc. (60)

Tot în contextul medicinei bazate pe dovezi putem aminti de apariţia unui mare număr de ghiduri clinice. În ultimele decenii, practica clinică s-a bazat foarte mult pe acestea. În multe ţări, instituţiile din domeniul sănătăţii, agenţiile guvernamentale şi asociaţiile profesionale au realizat astfel de ghiduri la nivel naţional sau regional. Aceste ghiduri clinice se bazează pe o analiză sistematică a literaturii, ele sunt utile atât pentru clinicieni cât şi pentru pacienţi şi importanţa lor este că urmăresc îmbunătăţirea siguranţei pacientului şi a calităţii îngrijirii medicale.

Există şi baze de date pentru a sprijini deciziile clinice în practica medicinei bazate pe dovezi precum Clinical Evidence, Up to Date, Dynamed şi eMedicine. Cel mai important aspect este că dovezile oferite sunt actuale, valide şi relevante pentru practica medicală.

În Regatul Unit, Institutul Naţional pentru Sănătate şi Excelenţă Clinică oferă 34 de colecţii specializate online care

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

acoperă toate zonele importante ale îngrijirii sănătății. Se oferă acces liber pentru utilizatori la dovezi, online, 24/7, și, de asemenea, legături către toate ghidurile, materialele de referință, resursele de învățare și informațiile pentru pacienți relevante pentru un subiect anume. Apoi, Biblioteca Națională Electronică pentru Sănătate, creată în 1999 și transformată în 2009 în NHS Evidence, are ca scop să ofere acces la cea mai bună cunoaștere actuală pentru a îmbunătăți îngrijirea sănătății, alegerile pe care le fac pacienții și practica clinică. (61)

Există numeroase produse care exemplifică medicina bazată pe dovezi precum seria *Users' Guides to the Medical Literature*, produsă de Grupul de Lucru pentru Medicina bazată pe Dovezi din cadrul Institutului pentru Științe Clinice Evaluative de la Universitatea din Toronto și publicată periodic în JAMA începând din 1993; Colegiul American al Medicilor publică seria de articole de Medicină bazată pe Dovezi (*ACP Journal Club series*) ca supliment la revista sa *Annals of Internal Medicine*; HSTAT (Health Services Technology Assessment Texts) oferă acces la conținutul integral al documentelor utile în luarea deciziilor medicale; Colaborarea Cochrane, unul dintre cele mai ambițioase proiecte, produce *the Cochrane Database of Systematic Reviews*. (62)

Integrarea dovezilor științifice cu experiența clinică este una dintre cerințele actuale pentru profesioniștii din domeniul medical și aceasta se traduce prin a urma și a utiliza principiile medicinei bazate pe dovezi. Pentru a practica în mod corespunzător medicina bazată pe dovezi, medicilor le lipsește timpul, dar și instruirea pentru a face căutări și a accesa baze de date relevante. Dar ei pot fi asistați de către profesioniștii din domeniul bibliotecilor și informării care dețin expertiza necesară.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

9.3. Implementarea managementului cunoaşterii în biblioteci şi servicii medicale

În ultimii 15 ani multe biblioteci medicale universitare au demarat acţiuni în vederea implementării managementului cunoaşterii în activitatea lor şi multe au creat structuri dedicate precum centre şi servicii de cunoaştere şi acest lucru le-a ajutat să dezvolte şi asimileze noi produse de cunoaştere, să disemineze cunoaşterea din domeniul medical, să faciliteze un acces oportun la cunoaştere utilizatorilor bibliotecii care provin din cercetarea medicală, din învăţământul de specialitate şi din practica clinică.

În România, în contextual tranziţiei către o societate a cunoaşterii, începând cu anul 2003 am analizat posibilitatea implementării managementului cunoaşterii în biblioteci. În acest sens, am întreprins în 2004 şi 2006 cîteva cercetări (vezi Partea a VII-a şi Partea a VIII-a) la nivelul unor mari biblioteci universitare româneşti printre care şi cea mai mare bibliotecă universitară medicală, Biblioteca Centrală a Universităţii de Medicină şi Farmacie "Carol Davila"-Bucureşti, pe tema managementului cunoaşterii şi a culturii organizaţionale din aceste instituţii. (63)

Un exemplu de creare a unei structuri dedicate managementului cunoaşterii la nivelul unei biblioteci medicale este oferit de E. H. Schnell, S. M. Kroll şi T. J. Cain. Astfel, în cadrul Centrului Medical de la Ohio State University a fost creat un Centru pentru Managementul Cunoaşterii. Această structură a sporit valoarea bunurilor bazate pe cunoaştere şi a susţinut biblioteca în activitatea sa de sprijinire a învăţământului şi cercetării medicale. În acest demers s-a avut în vedere o serie de obiective privind crearea, utilizarea şi partajarea cunoaşterii precum dezvoltarea şi asimilarea de produse bazate pe cunoaştere nouă care măresc excelenţa în cercetarea biomedicală, învăţământul din ştiinţele medicale şi îngrijirea pacienţilor; diseminarea cunoaşterii din cercetarea şi învăţământul biomedical

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi practica clinică în conformitate cu misiunea centrului; facilitarea unui acces la un preţ convenabil şi la timp la cunoaşterea biomedicală. (64)

În mod clar, procesul de management al cunoaşterii aplicat în biblioteci îmbunătăţeşte activitatea acestora şi serviciile oferite utilizatorilor, însă în cazul bibliotecilor medicale informaţia şi serviciile care susţin educaţia şi cercetarea, dar şi îngrijirea pacienţilor au o influenţă mult mai mare şi prezintă o serie de avantaje care merită examinate mai în detaliu. Dintre acestea amintim doar câteva precum luarea unor decizii mai bune, timp de răspuns mai scurt la probleme cheie – aspecte esenţiale în activitatea clinică, partajarea celor mai bune practici, o mai mare înţelegere a obiectivelor organizaţionale, dar şi a cerinţelor utilizatorilor.

Multe servicii naţionale de sănătate au dezvoltat, de asemenea, proiecte de management al cunoaşterii. Un exemplu este the National Health Service (NHS) / Serviciul Naţional de Sănătate din Regatul Unit ale cărui iniţiative includ NHS Direct Online (se oferă informaţii şi sfaturi pe probleme de îngrijire a sănătăţii pentru publicul general) şi the National electronic Library for Health / Biblioteca Naţională Electronică pentru Sănătate (structură care lucrează cu bibliotecile NHS pentru a dezvolta o bibliotecă digitală şi un portal de informare pentru personal, pentru pacienţii NHS şi pentru public. Se oferă acces la o gamă considerabilă de resurse inclusiv baze de date clinice, reviste full-text, baze de date bibliografice, resurse Internet evaluate şi servicii de informare curentă). La nivelul NHS sunt promovate schimbări în direcţia unor servicii mai centrate pe client şi bazate pe o valorificare mai bună a banilor, procese de îmbunătăţire a calităţii clinice, o eficienţă şi o eficacitate sporite în furnizarea serviciilor şi parteneriate cu alte sectoare. Sunt, de asemenea, propuse noi sisteme de cunoaştere privind rezultatele cercetărilor şi dezvoltarea ştiinţifică care sprijină managementul clinic şi deciziile. Este încurajată o mai bună partajare a

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

informației de către diferite organizații și acces îmbunătățit al pacienților la servicii și resurse de cunoaștere. În acest context, trebuie amintit așa-numitul National Knowledge Service (NKS) / Serviciul Național de Cunoaștere care răspunde nevoilor profesioniștilor, pacienților și publicului pentru informații actuale, bazate pe dovezi, prin integrarea totală a dezvoltării sistemelor de cunoaștere ale NHS. Accentul se pune pe resursele de cunoaștere și pe necesitatea elaborării unor strategii de învățare efective în vederea utilizării bunurilor de cunoaștere disponibile. Serviciul Național de Cunoaștere acoperă: „analiza nevoilor de cunoaștere ale furnizorilor și consumatorilor de servicii de sănătate, crearea de resurse de cunoaștere de înaltă calitate utilizând furnizori finanțați de Departamentul de Sănătate sau selecția și procesarea de resurse produse la nivel extern care corespund criteriilor de selecție stabilite, furnizarea de resurse de cunoaștere prin sisteme tradiționale și sisteme bazate pe noile tehnologii la standardele tehnice și de servicii agreate, dezvoltarea de abilități de cunoaștere individuale și organizaționale pentru a utiliza resursele în mod efectiv, promovarea activă a NKS pentru a sprijini răspândirea practicilor bune și mai departe dezvoltarea strategiilor locale de mobilizare a cunoașterii". (65)

Organizația Mondială a Sănătății (the World Health Organization – WHO) care are responsabilități în oferirea de lidership în privința aspectelor de sănătate la nivel global a implementat, de asemenea, o strategie de management al cunoașterii care se concentrează pe cei ce stau la baza politicilor naționale, pe programele WHO și pe profesioniștii din domeniul medical. Această strategie urmărește "consolidarea sistemelor de sănătate naționale printr-un management al cunoașterii mai bun, implementarea managementului cunoașterii în domeniul sănătății publice și crearea posibilității ca WHO să devină o mai bună organizație care învață. A fost creat și un Departament pentru Managementul și Partajarea Cunoașterii cu misiunea "de a ajuta la depășirea distanței dintre a ști și a face în domeniul sănătății

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

globale prin stimularea unui mediu care încurajează crearea, partajarea şi aplicarea efectivă a cunoaşterii pentru a îmbunătăţii sănătatea." (66) În cadrul departamentului sunt incluse următoarele structuri: Centrul de Presă al WHO, Biblioteca şi Reţelele pentru Cunoaştere, eHealth şi Informatică şi Centrele Partenere WHO.

9.4. Rolul profesioniştilor din biblioteci şi informare în cadrul echipelor clinice şi de cercetare medicală

Cel mai important obiectiv al managementului cunoaşterii este aplicarea cunoaşterii în luarea deciziilor. În domeniul medical, unde cunoaşterea este atât de complexă, calitatea serviciilor, siguranţa pacienţilor depind mult de disponibilitatea şi furnizarea către clinicieni a cunoaşterii corecte la momentul potrivit pentru a se lua decizia corectă.

Managementul cunoaşterii în domeniul medical este definit într-un studiu din 2008 drept "crearea, modelarea, partajarea, operaţionalizarea şi translatarea sistematică a cunoaşterii medicale pentru a îmbunătăţi calitatea îngrijirii pacienţilor", obiectivul său fiind potrivit autorului acestui studiu "să promoveze şi să ofere cunoaştere medicală optimă, oportună, eficientă şi pragmatică profesioniştilor din domeniul medical (şi chiar pacienţilor şi altor persoane) unde şi când aceştia au nevoie de ea pentru a-i ajuta să ia decizii de îngrijire a pacienţilor de calitate înaltă, bine informate şi eficiente în privinţa costului". (67)

R. J. Tefft subliniază, de asemenea, importanţa pe care aplicarea proceselor de management al cunoaşterii o are pentru o calitate mai bună a serviciilor de îngrjire medicală. Ea consideră că "abilitatea de a capta, partaja şi reutilize cunoaşterea este o modalitate de îmbunătăţire a eficienţei şi vitezei luării deciziilor în domeniul furnizării serviciilor medicale. (...) valorificarea cunoaşterii medicale este un imperativ strategic care are

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

potenţialul de a maximiza resurse reduse şi de a îmbunătăţi calitatea îngrijirii medicale". (68)

Partea dificilă pentru clinicieni în luarea deciziilor este generată de volumul mare de cunoaştere din domeniul medical, diferitele tipuri şi mijloace de reprezentare în care această cunoaştere există. S.S.R. Abidi (69) a identificat următoarele tipuri de cunoştere în domeniul medical: cunoaştere privind pacientul, cunoaştere deţinută de practician, cunoaştere medicală, cunoaştere privind resursele, cunoaştere privind procesele, cunoaştere organizaţională, cunoaştere privind relaţiile şi cunoaştere privind măsurătorile şi, de asemenea, nouă modalităţi de cunoaştere sau mijloace de reprezentare în care există cunoaşterea: cunoaştere tacită, cunoaştere explicită, experienţe clinice, discuţii privind rezolvarea problemelor în colaborare, politici operaţionale, resurse educaţionale, reguli (simbolice) de sprijinire a deciziilor, cunoaştere socială şi observaţii induse de date. Având în vedere toate aceste aspecte putem spune că cu cât mai complicată devine sarcina profesioniştilor din domeniul medical, cu atât mai importantă, utilă şi necesară devine implicarea profesioniştilor din biblioteci şi informare în sprijinirea deciziilor şi cercetării clinice.

Experţii din biblioteci şi informare aduc cea mai bună contribuţie a lor la activitatea echipelor clinice şi de cercetare medicală atunci când sunt instruiţi şi au cunoştinţe atât în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării cât şi în domeniul ştiinţelor medicale. Conform lui C. Lamb aceştia sunt "indivizi unici care înţeleg cum să valorifice tehnologia informaţiei, să menţină o sinergie între practicile de informare tradiţionale şi noi şi să faciliteze partajarea cunoaşterii". (70)

Profesioniştii din biblioteci şi informare trebuie să-şi dezvolte şi diversifice abilităţile, rolurile şi serviciile pentru a putea răspunde provocărilor pe care schimbările din domeniul medical şi progresele tehnologice le aduc în mod continuu. Într-un studiu privind oportunităţile pentru bibliotecarii medicali

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi specialiştii în informare medicală, autorii au menţionat şase zone cheie în care aceşti profesionişti se pot extinde dincolo de rolurile tradiţionale pentru a răspunde nevoilor de informare ale utilizatorilor. Aceste zone sunt: comunicare, dezvoltarea colecţiilor, managementul cunoaşterii, educaţie şi instruire, scriere şi editare şi dezvoltarea sistemelor intranet. (71)

Specialiştii din biblioteci şi informare au o contribuţie esenţială la îmbunătăţirea calităţii serviciilor din domeniul medical prin sprijinirea profesioniştilor din acest domeniu în căutarea şi regăsirea informaţiei, prin punerea la dispoziţia lor a cunoaşterii relevante la momentul potrivit pentru luarea celor mai bune decizii clinice.

Profesioniştii din domeniul medical, profesioniştii din biblioteci şi informare, informaticienii şi alţi specialişti pot lucra împreună pentru a dezvolta şi îmbunătăţi strategiile, sistemele, instrumentele şi tehnologiile specifice de management al cunoaşterii şi pentru a răspunde provocărilor pe care viitorul cu siguranţă le va aduce în domeniul medical.

Managementul cunoaşterii duce la o creştere a utilizării cunoaşterii organizaţionale. Şi printr-o serie de iniţiative care implică crearea de sisteme de management al cunoaşterii, activităţi precum generarea, diseminarea şi aplicarea cunoaşterii pot fi susţinute în biblioteci, acestea îndeplinindu-şi misiunea mai bine faţă de comunitate şi venind în întâmpinarea tuturor tipurilor de nevoi ale utilizatorilor.

În bibliotecile medicale universitare, managementul cunoaşterii îşi dovedeşte utilitatea nu doar în contextul volumului tot mai mare de informaţie disponibilă, ci şi al schimbărilor pe care le-a cunoscut învăţământul medical, al medicinei bazate pe dovezi şi al învăţării bazate pe probleme. Procesele de generare şi valorificare a cunoaşterii sunt intensificate cu ajutorul sistemelor de management al cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Chiar dacă pot fi identificate o serie de de diferenţe importante între medicina bazată pe dovezi şi managementul cunoaşterii, prima este o formă de management al cunoaşterii, iar implicarea bibliotecarilor medicali în echipa clinică, prin punerea în legătură a oamenilor cu oamenii şi a oamenilor cu informaţiile din documente, poate influenţa în mare măsură utilizarea informaţiei ştiinţifice şi valorificarea cunoaşterii tacite în practica clinică.

10. Sistemele de management al cunoaşterii din biblioteci şi instrumentele şi tehnologiile Web 2.0

Noile tehnologii au modificat şi continuă să modifice fiecare aspect al vieţii noastre: privat, social, cultural, economic şi politic. În acest context, potenţialul organizaţiilor pentru schimbare tehnologică continuă şi capacitatea oamenilor de a sprijini, dezvolta şi beneficia de reţele şi de interconectare au o importanţă deosebită. Impactul pe care tehnologia îl are asupra managementului cunoaşterii este, de asemenea, notabil, având în vedere că acest proces reprezintă un element strategic în dezvoltarea şi performanţa organizaţiilor.

Despre tehnologiile care sprijină managementul cunoaşterii s-a vorbit încă de la apariţia interesului tot mai mare pentru acest proces, în anii 1990. Dacă într-o primă etapă de dezvoltare a Web-ului, am putea-o numi Web 1.0, accentul era pe tehnologie şi instrumentele principale erau e-mail-ul, forumurile de discuţii şi chat-ul, în cazul celei de-a doua etape de dezvoltare a Web-ului, Web 2.0, accentul este pe comportamentul utilizatorilor, pe împuternicirea acestora să comunice, să colaboreze, să partajeze cunoaştere, dar şi să contribuie şi să participe. Wiki, blog, RSS, XML, dar şi altele, intră în categoria instrumentelor şi tehnologiilor care fac din Web 2.0 un mediu potrivit pentru managementul

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaşterii. Diferitele instrumente şi tehnologii disponibile în mediul Web 2.0 permit celor implicaţi în activitatea de cunoaştere să adauge valoare şi să îmbogăţească datele şi informaţiile disponibile.

În mediul Web 2.0, interactivitatea şi libertatea de a contribui a utilizatorilor bibliotecilor se traduce prin crearea de conţinut suplimentar şi generarea de cunoaştere. Acest nou context a determinat şi schimbarea comportamentului furnizorilor şi utilizatorilor de informaţie. (72) Bibliotecile şi-au adaptat serviciile pentru a răspunde nevoilor specifice ale utilizatorilor. Dintre avantajele pe care instrumentele şi tehnologiile Web 2.0 le aduc în cadrul sistemelor de management al cunoaşterii amintim: flexibilitatea, comunicarea, generarea de cunoaştere, experimentarea uşoară.

Relaţia dintre Web 2.0 şi managementul cunoaşterii şi avantajele pe care ambele le aduc, dar şi beneficiile pe care sistemele de management al cunoaşterii din biblioteci le pot avea de pe urma instrumentelor şi tehnologiilor Web 2.0 sunt ilustrate de M. Frydenberg prin referire la cinci aspecte: "Partajează ceea ce ai învăţat, creat, dovedit; Inovează pentru a fi mai creativ, mai inventiv, mai cu imaginaţie; Reutilizează ceea ce alţii au făcut deja; Colaborează pentru a beneficia de ceea ce alţii ştiu deja; Învaţă făcând de la alţii şi din informaţiile existente". (73)

În mod cert, instrumentele şi tehnologiile Web 2.0 au dus la o îmbunătăţire a accesului la cunoaştere, inclusiv la nivelul bibliotecilor, prin noi modalităţi de a disemina şi partaja informaţia, prin participarea activă a utilizatorilor în serviciile oferite de biblioteci. Şi, de asemenea, utilizatorii pot lua decizii mai bune pe baza informaţiilor personalizate provenite din surse multiple.

10.1. Managementul cunoaşterii 2.0

Nu se poate ştii cu siguranţă în ce nouă etapă de dezvoltare va intra Web-ul sau ce instrumente şi tehnologii vor fi disponibile

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

pentru managementul cunoaşterii, însă de aproximativ cinci ani se vorbeşte de Managementul cunoaşterii 2.0 (Knowledge Management 2.0 – KM 2.0). Primele discuţii au apărut în 2005, apoi s-au accelerat şi răspândit, dar părerile sunt împărţite şi unii şi-au exprimat chiar scepticismul în legătură cu instrumentele Web 2.0 şi un tip fundamental nou de management al cunoaşterii. Dar pe măsură ce tot mai multe organizaţii adoptă instrumente media sociale, noi intrăm în generaţia KM 2.0. E. Semple consideră că KM 2.0 este despre oameni şi utilizarea de instrumente Web 2.0 ieftine. (74)

Analizând opiniile mai multor specialişti şi definiţiile date de aceştia, J. Firestone este de părere că într-adevăr KM 2.0 introduce instrumente media sociale pentru a îmbunătăţi conectivitatea, ceea ce va duce la construirea de relaţii şi încredere şi astfel mai departe la comunicaţii mai bune şi un transfer de cunoaştere mai bun. "Instrumentele informatice sociale vor duce la un mai mare succes în partajarea cunoaşterii decât au dus eforturile anterioare de management al cunoaşterii care nu au folosit astfel de instrumente." (75) Dacă D. Weinberger consideră că Web 2.0 este diferit de KM 2.0 pentru că în cazul Web 2.0 nu este vorba de o discontinuitate în evoluţia Web-ului, în timp ce KM 2.0 într-adevăr reprezintă ceva revoluţionar în KM, M. Hodgson are o cu totul altă părere şi anume că KM nu a evoluat deloc la KM 2.0, KM fiind încă despre oameni şi partajarea cunoaşterii, KM nefiind niciodată despre tehnologie. (76)

Deocamdată deci, preocupările principale rămân în jurul sistemelor de management al cunoaşterii în era Web 2.0.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

EDUCAȚIA PENTRU INFORMAȚIE

1. Tehnica muncii intelectuale și dezvoltarea personalității umane

1.1. Educația și formarea personalității

În ultimele decenii, educația a devenit o problemă globală ca urmare a exploziei demografice, școlare și informaționale și a numeroaselor schimbări determinate în toate domeniile de activitate de evoluția rapidă a științei și tehnicii. La aceste schimbări, omul a trebuit să se adapteze prin educație. La nivel individual, pentru extinderea cunoașterii nu există experiențe general-valabile. Fiecare persoană trebuie să găsească calea cea mai bună și mai potrivită puterilor și aptitudinilor sale. Individul este modelat de idealurile societății și nu invers, iar acțiunea pe care societatea o exercită asupra membrilor săi este educația. Școala sistematizează și acumulează această acțiune. Educația există numai în societate și se desfășoară doar după structura și necesitățile acesteia.

În funcție de epocă și de țară, educația a variat foarte mult. Una era educația în Antichitate, alta era în Evul Mediu și alta în epocile moderne. Nevoile societăților și idealul pe care acestea îl aveau despre om au stat la baza diferențelor. În acest sens, É. Durkheim nota că: "fiecare societate își face un anumit ideal despre om, despre ceea ce trebuie să fie el, atât din punct de

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

vedere intelectual, cât şi fizic şi moral; acest ideal este, într-o oarecare măsură, acelaşi pentru toţi cetăţenii, dar de la un punct oarecare el se diferenţiază după mediile particulare pe care orice societate le cuprinde în sânul ei." (1) Deci educaţia a diferit în timp nu numai după societate, ci chiar în cadrul aceleiaşi societăţi, după grupurile sociale mai mici, după natura şi rolul lor.

Cei mai mulţi pedagogi consideră că idealul educaţiei este formarea de personalităţi cât mai distincte, cât mai autonome. Fiinţa umană are trăsături complexe şi ierarhizate, sistemice, de ordin bio-psiho-socio-cultural şi, pentru a înţelege omul şi a-l putea educa în mod ştiinţific, este necesar să se ţină seama atât de date din biologie şi psihologie, cât şi de date de ordin sociologic şi cultural. Personalitatea umană este aşa cum o cere grupul social, în care aceasta se dezvoltă. De exemplu, în epocile primitive, societatea fiind nediferenţiată, şi personalitatea este nediferenţiată. Însă, pe măsura evoluţiei societăţii, odată cu diferenţierea continuă influenţată de diviziunea muncii şi diferenţierea valorilor, personalitatea începe să se desprindă de grup şi devine tot mai variată. Se poate vorbi de un maximum de dezvoltare în societăţile moderne în care se pot observa personalităţile cele mai distincte şi mai autonome. Acestea nu sunt altceva decât produsul evoluţiei sociale. M. Stoica (2) arată că dezvoltarea şi inovarea socială, prin formarea omului ca personalitate, creator de valori materiale şi spirituale constituie funcţia principală a educaţiei. Rolul hotărâtor în formarea, cultivarea şi valorificarea disponibilităţilor creatoare ale individului revine, aşadar, educaţiei. Instituţiile de învăţământ trebuie să aibă în centrul preocupărilor formarea şi dezvoltarea armonioasă a personalităţii creative, capabilă să se adapteze la condiţiile în schimbare ale vieţii.

De-a lungul istoriei umanităţii, relaţia educaţie-cultură-civilizaţie-personalitate a constituit un element determinant în formarea armonioasă a omului. În Grecia antică, educaţia se desfăşura în funcţie de vârstă: până la 7 ani educaţia avea loc în familie, de la 7 la 21 de ani se desfăşura în şcolile publice unde se

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

învățau citirea, scrisul, aritmetica, muzica și gimnastica. După 21 de ani urma educația superioară, științifică: literatură, filosofie, științe naturale, fizică, politică, retorică, științe militare. Centrul acestei educații îl constituia formarea valorilor spirituale. În Roma antică, educația copiilor începea, de asemenea, în familie sub formă de joc, iar de la 7 ani urma școala primară în cadrul căreia copiii învățau să calculeze și să recite versuri. Între 12 și 16 ani se frecventa gimnaziul unde se învăța latina, greaca, geometria, astronomia, muzica, istoria romană și geografia. După vârsta de 17 ani, tinerii puteau urma fie școala superioară de retorică unde se studia retorica, literatura și dreptul, fie școli speciale de drept, medicină sau arhitectură. Educația la romani urmărea formarea unor cetățeni capabili să se integreze în viața socială. (3)

Componentele educației au fost regândite pe măsura dezvoltării pe care au cunoscut-o toate domeniile de activitate. Pentru a forma o personalitate integrală receptivă la schimbări, educația a trebuit să anticipeze aceste schimbări. Acest ultim aspect este extrem de important în special pentru perioada contemporană. Trebuie menționate, de asemenea, și aspectele legate de reorientarea educației de la conținutul informativ spre principiile formative, adică formarea personalității prin educarea și însușirea metodologiei și procedurilor de învățare, deprinderea modului de a învăța, de a cerceta. Referindu-se la învățământul universitar, V. Țapoc subliniază că „Acumularea cunoștințelor în procesul de învățământ este necesară, dar nu și suficientă. Cunoștințele se învechesc, dar dacă studentul posedă arta îmbogățirii lor, va face față mai ușor împrejurărilor schimbătoare ale vieții." (4) Psihologii și pedagogii, oamenii de știință în general, au încercat încă din cele mai vechi timpuri să pună bazele unei științe a creării deprinderilor, a metodelor științifice, o știință a însușirii cât mai temeinice a cunoașterii, căci așa cum spunea Aristotel: „trei lucruri sunt necesare pentru educație: talentul, exercițiul, o metodă de studiu." (5) Știința de a învăța cu toate aspectele pe care le presupune, dar în special tehnica

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

informării cu procesele de căutare şi regăsire, ca şi arta lecturii ocupă în prezent o poziţie esenţială în cadrul educaţiei.

Pornind de la faptul că tehnica muncii intelectuale sau arta însuşirii ştiinţei nu este altceva decât ştiinţa dezvoltării personalităţii şi a talentului, vom aborda în paginile care urmează elemente privind anumite tehnici ale muncii intelectuale, în special cele care contribuie la dezvoltarea personalităţii umane pe direcţia inovaţiei, a cercetării. În acest sens, accentul se va pune mai ales asupra personalităţii studentului, a celor care învaţă de la acest nivel în sus. O atenţie deosebită va fi acordată lecturii, ca proces fundamental în dezvoltarea tehnicii de muncă intelectuală, de calitatea lecturii fiind legată şi calitatea dezvoltării intelectuale.

1.2. Elemente privind tehnica muncii intelectuale şi dezvoltarea personalităţii umane în direcţia creativităţii

Tehnica muncii intelectuale ar trebui să constituie o parte integrantă a educaţiei tuturor oamenilor, indiferent de vârsta şi profesia lor. A. Toffler afirma că „Analfabetul de mâine nu va mai fi cel care nu ştie să citească, ci va fi cel care nu a învăţat cum să înveţe." (6) Şi aceasta pentru că tehnicile muncii intelectuale au rolul de a facilita deschiderea intelectuală spre conţinutul diverselor activităţi socio-profesionale şi de cercetare ştiinţifică, şi, de asemenea, au rolul de a asigura adaptarea cât mai bună a oamenilor la diferitele schimbări care au loc în societatea contemporană. Având la bază rezultate ale cercetărilor desfăşurate în discipline precum pedagogia şi sociologia, psihologia şi în special psihologia învăţării, tehnica muncii intelectuale se integrează în preocuparea tot mai constantă pentru calitate înregistrată la nivelul tuturor domeniilor de activitate.

În şcoală, în general, se dobândeşte capacitatea de a desfăşura activităţi intelectuale. Foarte de timpuriu apare capacitatea de a gândi, de a cunoaşte, de a avea o activitate

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

rațională, de a opera cu noțiuni științifice. Pregătirea pe care o oferă școala, indiferent de nivel, nu este însă suficientă. Toate cunoștințele, abilitățile și tehnicile deprinse trebuie dezvoltate în permanență, trebuie valorificate prin activități creatoare. Se poate, totuși, afirma că în cadrul liceului și apoi al facultății se pun adevăratele baze în vederea formării unui stil propriu de muncă intelectuală. Primele elemente ale personalității, dar care se pot încă modifica, apar în copilărie, însă ceea ce este esențial în personalitatea unui om se conturează în adolescență și în perioada de maturitate incipientă, adică în perioada de studenție. Procesul educativ care are loc în acest interval contribuie în mare măsură la cristalizarea personalității. De-a lungul timpului, personalitatea a fost definită din perspectiva mai multor orientări și teorii: teoria biologică, teoria psihanalitică, teoria factorială, orientarea experimentalistă, teoria integrativ-dinamică, teoria învățării, teoria sistemelor etc. În viziunea lui M. Stoica, personalitatea reprezintă „organizarea dinamică și unitară în procesul învățării a structurilor cognitiv-operaționale, afectiv-motivaționale, psihomotrice, dinamico-energetice, afectiv-motivaționale și atitudinal-valorice, manifestate în comportamentul subiectului." (7)

O dimensiune esențială a personalității este creativitatea, iar școala are un rol important în dezvoltarea capacităților creative ale copiilor. Printre factorii creativității se numără: aptitudinile intelectuale, aptitudinea interogativă (de căutare), flexibilitatea cognitivă, sensibilitatea estetică și posibilitatea de sesizare a destinului, a încrederii creatorului în viitorul său. F. Druță (8) consideră că atitudinea creatoare este prezentă la niveluri variabile, dar la toți indivizii normali și că procesul creativ poate fi realizat în mod intenționat, că el poate fi învățat și dezvoltat la un mare număr de oameni. În funcție de creativitate, N. Herrmann (9) a împărțit oamenii în trei categorii: cei care sunt în mod constant creativi, cei care sunt uneori creativi, care au momente de inteligență creativă din timp în timp și cei care pot să fie creativi, dar încă nu au exploatat acest potențial.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

În perioada studiilor universitare se poate vorbi atât despre desăvârşirea personalităţii, cât şi despre dezvoltarea potenţialului creator al studenţilor. Pentru a gândi sistematic şi eficient, pentru a folosi noul, pentru a fi creativ este necesar un efort susţinut şi constant. Acest efort trebuie să continue şi să fie amplificat pe parcursul întregii vieţi. De multe ori însă, tehnica autoeducativă, a studiului individual nu se desfăşoară în mod corespunzător, este preferat sistemul preluării cunoştinţelor în dauna exersării metodelor şi tehnicilor de muncă independentă, ale descoperirii şi creativităţii. Studiul individual este o formă de dobândire a cunoştinţelor, specifică învăţământului universitar. Dar însuşirea cunoştinţelor este, de fapt, individuală, indiferent de nivelul de învăţământ. Totuşi, fiecare nivel are un anumit specific în privinţa modului de efectuare a studiului individual. Astfel, pe parcursul gimnaziului şi liceului, elevii îndeplinesc prin studiul individual în special operaţiile de memorizare. La nivel universitar, această formă de dobândire a cunoştinţelor se amplifică, devine mult mai complexă. Studenţii trebuie să aprofundeze cunoştinţele predate în cadrul cursului, să cerceteze în mod critic şi alte surse, să sintetizeze cunoştinţele acumulate. Este, deci, un mod creator de a aprofunda cunoştinţele. În această etapă predomină nu procesele de memorizare, ci procesele de sintetizare şi adâncire a cunoştinţelor. Tehnicile cerute pentru un astfel de studiu sunt utile şi ulterior, de fapt pe parcursul întregii existenţe, când este necesar ca fiecare persoană să-şi actualizeze în mod constant cunoştinţele şi să fie la curent cu ultimele dezvoltări din ştiinţă şi tehnică. Necesitatea orientării, înţelegerii şi exersării metodelor şi tehnicilor de muncă intelectuală la toate nivelurile de învăţământ a fost constatată de mult timp şi în acest fel, aceste metode şi tehnici au fost integrate în cadrul procesului de învăţare sau studiere a diferitelor discipline. Nu numai procedeele şi sistemele de informare prezintă importanţă, ci şi strategia de activitate, de organizare şi conducere care asigură desfăşurarea în condiţii cât mai bune a muncii intelectuale.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Formarea armonioasă a personalităţii presupune mai multe tipuri de educaţie: intelectuală, estetică, fizică, tehnologică, profesională, moral-civică şi religioasă. O poziţie centrală o ocupă în mod evident educaţia intelectuală. M. Stoica identifică cele mai importante obiective ale acesteia:

- „Asimilarea de către elevi / studenţi a unui sistem de cunoştinţe fundamentale, cu valoare operaţională, din principalele domenii de activitate, astfel încât ei să poată gândi independent şi aplica aceste cunoştinţe.
- Lărgirea continuă a orizontului de cultură generală, care facilitează formarea culturii profesionale şi creativitatea.
- Dezvoltarea curiozităţii ştiinţifice, a intereselor de cunoaştere, a sentimentelor intelectuale, a pasiunii pentru promovarea ştiinţei şi a culturii umaniste.
- Formarea deprinderilor de muncă intelectuală privind: localizarea, selectarea, organizarea şi evaluarea informaţiilor, asimilarea lor prin lectură ştiinţifică pe bază de fişe-conspect şi fişe de idei.
- Dezvoltarea spiritului de observare, a capacităţii de prelucrare, interpretare şi operare cu informaţiile asimilate.
- Însuşirea metodelor, a tehnicilor şi a regulilor de învăţare eficientă.
- Dezvoltarea inteligenţei şi a creativităţii, dimensiuni importante ale personalităţii omului contemporan.
- Dezvoltarea capacităţilor cognitiv-operaţionale, de a gândi logic, analitic, critic, sintetic şi interpretativ, de a sesiza esenţialul şi relaţiile dintre obiecte, fenomene şi procese, de a combina şi recombina cunoştinţele în forme noi, de a efectua raţionamente în lanţ şi supraetajate.
- Formarea capacităţii de a extrapola şi interpola informaţii, de a formula ipoteze de rezolvare a problemelor.
- Formarea capacităţii de invenţie şi inovaţie şi a atitudinii creative.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Dezvoltarea capacității de a gândi interdisciplinar, de a coopera și respecta regulile de igienă a muncii intelectuale". (10)

În cadrul procesului de evoluție a unei personalități apte de a se perfecționa pe toată durata existenței, însușirea metodelor și tehnicilor de muncă intelectuală este esențială. Există țări precum Suedia, S.U.A., Germania ș.a. în care instituțiile de învățământ au elaborat un curriculum care prevede în mod expres predarea-învățarea metodelor și tehnicilor de muncă intelectuală. Studiul și exersarea acestora sunt prezente de la ciclul primar până la cursurile postuniversitare. Întâi se învață cum să se organizeze munca de învățare, cum să se însușească anumite deprinderi elementare (timp, loc, instrumente) și, apoi, cum să se însușească procedeele științifice caracteristice învățării diferitelor discipline. (11) Conținutul, logica și metodele de cercetare ale științelor influențează modalitățile de învățare. Fiecare știință are metodele sale proprii. Tehnicile muncii intelectuale sunt influențate și de standardizarea procedeelor, tehnicilor și operațiilor de cercetare științifică. La nivelul învățământului superior, metodele active, participative se apropie până la identificare cu metodele cercetării, experimentării. K. Steinbuch (12) a analizat profilul studentului și trăsăturile de bază ale personalității acestuia și a constatat că pentru a fi pregătit să învețe toată viața și să desfășoare activități creatoare trebuie să dețină capacitatea de a învăța în mod constant, de a gândi logic, analitic, critic, structurat și operațional, apoi capacitatea de a coopera, de a persevera etc.

Învățământul superior se caracterizează prin autonomia studiului, prin cooperare, cercetare. Cultivarea proceselor autoeducaționale la studenți este prioritară, dar trebuie remarcat că preocupările autoeducaționale la studenți diferă în funcție de facultate.

Dacă C. Bernard afirma că „esența muncii intelectuale este: 1. fie căutarea sensului, 2. fie combinarea elementelor selecționând relațiile care „marchează", 3. fie inventarea unui sens, căci sensul nu

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

există, ci devine." (13), la nivelul absolventului de învățământ superior obiectivele care se urmăresc prin însușirea metodelor și tehnicilor de muncă intelectuală au în vedere: folosirea specializată și critică a acestor metode și tehnici, deschiderea și capacitatea de inovare în munca științifică, de cercetare și proiectare, în viața social-culturală, artistică, capacitatea de a lua decizii în comun, de a opta și evalua lucruri, situații și oameni. (14)

În munca intelectuală sunt esențiale studierea unei mari cantități de material documentar și de informații și permanenta perfecționare prin trecerea de la o treaptă la alta a cunoașterii. Există mai multe paliere ale muncii intelectuale. Astfel la nivelul elevului/studentului, se poate vorbi de munca intelectuală la cursuri, munca intelectuală acasă (deci studiul individual), munca intelectuală în bibliotecă ș.a.

1.3. Elemente privind munca intelectuală în bibliotecă

Structurile infodocumentare, trebuie să se integreze în mediul de muncă intelectuală al fiecărui individ, deoarece metodele de informare fac parte din ansamblul acestei activități. Deprinderea folosirii principiilor și tehnicilor de prelucrare a informației trebuie să se formeze de timpuriu din perioada gimnaziului și liceului și să continue și să se consolideze în perioada facultății, atunci când studiul individual ocupă un rol esențial în dezvoltarea personalității. Cercetările subliniază necesitatea existenței a trei componente la nivelul informării individuale a studentului, și anume:

- *„informarea fundamentală* care este constituită din cunoștințe și noțiuni de bază în profilul și în domeniul respectiv;
- *informarea tematică* care are scopul obținerii de informații pe o temă sau problemă specifică, de exemplu, pentru abordarea unei teme de cercetare științifică, pentru fundamentarea și elaborarea soluției de dezvoltare a acesteia;

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- *informarea generală, curentă* care asigură studentului un orizont ştiinţific larg, alimentat continuu cu noutăţile, cu progresul, cu direcţiile de dezvoltare şi cu tendinţele propriului domeniu şi ale celor învecinate." (15)

Biblioteca poate fi percepută de către elevi/studenţi prin intermediul procesului de cercetare ca un loc pentru descoperire şi dezvoltare personală. Este necesară însă, în acest scop, o anumită instruire pe care profesorii şi bibliotecarii o pot oferi pe baza unei înţelegeri complete a modului în care elevii/studenţii percep procesul de cercetare şi, de asemenea, a modalităţii în care învăţarea prin cercetare poate fi facilitată. În ultimul timp, în ţări precum Regatul Unit al Marii Britanii şi al Irlandei de Nord, S.U.A., Australia şi Canada au fost dezvoltate numeroase modele de instruire privind activitatea care trebuie desfăşurată în bibliotecă. Implementarea efectivă a unor astfel de modele depinde de înţelegerea de către profesori şi bibliotecari a faptului că elevii/studenţii variază în ceea ce priveşte nivelul de abstractizare cu care pot lucra, că ei sunt persoane active a căror cunoaştere creşte atunci când utilizează informaţia şi că ei cunosc schimbări ale sentimentelor, ca şi schimbări în gândire pe parcursul procesului de informare.

Un astfel de model, constituit din cinci etape (planificare, regăsirea informaţiei, prelucrarea informaţiei, partajarea informaţiei şi evaluare), care poate contribui la perceperea activităţii de cercetare în bibliotecă ca o oportunitate pentru descoperire şi dezvoltare personală, a fost realizat în Canada, în cadrul Universităţii Alberta. (16) În etapa de planificare, când sunt stabilite subiectul şi criteriile de evaluare şi sunt identificate sursele de informare, audienţa şi formatul de prezentare, studenţii au posibilitatea de a-şi forma o imagine clară asupra întregului proces de cercetare. În etapa de regăsire a informaţiei, prin localizarea şi adunarea resurselor, studenţii obţin informaţiile de care au nevoie. În cadrul etapei de prelucrare a informaţiei. studenţii selectează şi evaluează informaţia relevantă pentru

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

subiectul lor şi apoi realizează un produs de cercetare prin organizarea şi sintetizarea informaţiei într-o manieră unică şi personală. În etapa de partajare a informaţiei, studenţii prezintă produsul de cercetare într-un mod care are înţeles pentru o anumită asistenţă. În etapa de evaluare, accentul cade pe implicarea studenţilor în evaluarea procesului, a procedurilor şi abilităţilor de cercetare, dar şi a produsului de cercetare.

1.4. Elemente privind procesul de lectură

Munca intelectuală are în vedere toate formele de fixare a informaţiei, nu se rezumă doar la citit, la lectură. Lectura însă are un rol fundamental în cadrul tehnicilor de muncă intelectuală. Lectura a fost şi este pentru om principala modalitate de intrare în zona cunoaşterii. Factorii educativi au un rol important în favorizarea apariţiei şi dezvoltării lecturii şi în formarea la elevi/studenţi a unor atitudini de receptare corectă a informaţiilor, de sistematizare a lor, de organizare raţională, în timp şi spaţiu, a studiului cărţii.

Problema centrală a lecturii este cea a determinării sensului, omul încercând să capteze şi să descifreze prin lectură un mesaj. Receptarea mesajului duce la un proces de actualizare a vechilor cunoştinţe, dar şi la noi asocieri, şi, posibil, la descoperirea de noi adevăruri. „Domeniul lecturii constituie una dintre zonele cele mai uimitoare, complexe şi aparent copleşitoare din întreaga educaţie", notează B. Swaby (17)

A aborda problematica lecturii înseamnă a aborda o zonă vastă şi complexă care poate fi cercetată din mai multe perspective, cu diverse mijloace. Lectura înseamnă în primul rând decodificare, iar reuşita actului de lectură depinde de echilibrul dintre lizibilitatea textului şi competenţa cititorului.

În lucrarea „Introducere în teoria lecturii", P. Cornea (18) distinge între două accepţii majore ale conceptului de „lectură", cea restrânsă la comunicarea scriptică şi cea extinsă la orice tip

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de comunicare, şi grupează practicile curente de lectură în funcţie de două modalităţi de abordare a textului. Prima, hipolografică, este stângace, dependentă, de slab randament şi constituie un stadiu al perioadei de ucenicie, iar a doua, hiperlogografică, este avizată, autonomă, potenţial productivă şi se bazează pe recunoaşterea simultană a mai multor cuvinte. Modurile de lectură hiperlogografice sunt numeroase: lectura liniară, lectura receptivă, lectura literară, lectura informativă globală, lectura exploratorie, lectura de cercetare, lectura rapidă. (18)

Lectura se adaptează scopului urmărit, naturii textului, dar şi circumstanţelor. În funcţie de nevoi şi împrejurări, diversele moduri de a citi (obiectiv ori proiectiv; eferent ori estetic; liniar, exploratoriu ori selectiv; senzual ori logic; nonşalant sau programat; identificatoriu sau critic; consumatorist ori asimilatoriu etc.) sunt practicate izolat sau în combinaţie. Lectura depinde de posibilităţile, aptitudinile, tendinţele fiecărui individ, fiind un act extrem de complex. Practicile lectorale pot fi repartizate, dacă luăm drept criteriu fidelitatea faţă de structurile textului, astfel: pe o poziţie superioară, a maximei adecvări, interpretarea (o lectură prin excelenţă avizată, tinzând spre maxima fidelitate a restituirii sensului), pe o poziţie de mijloc lectura standard (aceasta duce la o comprehensiune mai mult sau mai puţin satisfăcătoare a textului şi la o reprezentare mentală a lumii ficţionale de pregnanţă şi completitudine variabile), iar pe o poziţie inferioară lectura liberă (după bunul plac – o lectură la discreţie, arbitrară, degajată de constrângeri exterioare, decisă de subiect, potrivit idiosincraziilor lui). (19)

Pentru fiecare individ, lectura poate avea o semnificaţie aparte. Sunt relevante în acest sens afirmaţiile pe care diverse personalităţi le-au făcut în legătură cu această temă. Astfel, Descartes considera lectura „ca o strălucită conversaţie cu cele mai oneste spirite ale trecutului", Goethe nota „Am ajuns aproape la 80 de ani, citesc mereu, dar nu pot spune că ştiu multe şi nici că ştiu să citesc", iar pentru Borges, lectura constituia „o formă a fericirii." (20)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Lectura presupune şi fixarea informaţiilor pentru o regăsire ulterioară. Notele personale fac parte din tehnica muncii intelectuale, contribuind la disciplinarea procesului de lectură şi studiu. Este deprinderea de a recepta într-un mod critic şi de a sintetiza conţinutul.

O problemă care se pune întotdeauna atunci când este vorba de cărţi şi de lectură este cea a selecţiei. Din cele mai vechi timpuri, o serie de personalităţi din diverse ţări au încercat să realizeze liste cu cele mai valoroase cărţi din lume.

În România, la începutul secolului al XX-lea, E. Heroveanu nota: „iată, lucrările pe care cred că orice om care citeşte, e dator să le cunoască dacă nu să le şi aibă în biblioteca sa: Biblia, Homer, Platon, Tacit, Virgil, Dante, Shakespeare, Cervantes, Molière, Racine, Pascal, Schiller, Goethe. (...) Iată acum şi o listă complementară, – şi minimală – de cărţi, pe care orice român e dator ca român să le citească şi să le aibă: Cronicarii (în special Costineştii şi Neculce), Grigore Alexandrescu, Mihai Eminescu, Ion Creangă, şi Mihail Sadoveanu." (21) Se poate observa că aceste două liste au în vedere în principal domeniul literaturii şi se limitează la scriitorii consideraţi de valoare la începutul secolului al XX-lea, lucru de înţeles dacă ne gândim când au fost întocmite aceste liste. În ceea ce priveşte domeniul filosofiei, putem aminti *Nota bibliografică* pe care B. Russell o face la lucrarea „Problemele filosofiei": „Cel care vrea să dobândească o cunoaştere elementară a filosofiei va constata că este mai uşor şi mai profitabil să citească unele dintre scrierile marilor filosofi, decât să încerce să obţină o imagine generală din manuale. Se recomandă în special: Platon „Republica" (în special cărţile VI şi VII), Descartes „Meditaţii", Spinoza „Etica", Leibniz „Monadologia", Berkeley „Trei dialoguri între Hyles şi Philonous", Hume „Cercetare asupra intelectului omenesc", Kant „Prolegomene la orice metafizică viitoare." (22)

În prezent, lectura electronică câştigă tot mai mult teren, dar suntem de părere că aceasta nu va elimina lectura tradiţională.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

1.5. Importanţa deprinderii tehnicii de muncă intelectuală

Durata de viaţă a unui om nu este suficientă pentru a parcurge tot ceea ce s-a scris, mai ales în condiţiile actuale, când se înregistrează o creştere considerabilă a volumului de informaţii. Tehnicile muncii intelectuale ne pot însă ajuta să ne orientăm în vastitatea cunoştinţelor existente, să ne însuşim esenţa şi să contribuim la rândul nostru la dezvoltarea ştiinţei, a cunoaşterii în general. Însuşirea şi perfecţionarea metodelor şi tehnicilor de muncă intelectuală în perioada optimă, la vârsta cea mai potrivită, duc la formarea unei personalităţi armonios dezvoltate, determină crearea unui stil propriu de muncă intelectuală. Acest stil constă în modalitatea particulară în care sunt utilizate şi dezvoltate metodele şi tehnicile muncii intelectuale. Profilul personalităţii, cultura, munca profesională, lumea ideilor, nivelul dezvoltării tehnicilor şi instrumentelor muncii intelectuale reprezintă factori care determină stilul muncii intelectuale. Neîncetat, metodele şi tehnicile intelectuale se multiplică şi se restructurează, astfel încât structura muncii intelectuale contemporane a devenit complexă, interdisciplinară. Prin însuşirea unor metode şi tehnici de muncă intelectuală cât mai eficace se poate învăţa mai mult şi mai bine, nu doar când suntem elevi sau studenţi, ci şi după aceea, pe parcursul întregii existenţe.

2. Structurile infodocumentare şi educaţia utilizatorilor pentru cultura informaţiei

La nivelul structurilor infodocumentare, cantitatea de informaţii tot mai mare şi diversitatea suporturilor informaţiei au dus la conturarea unei zone de intensă cercetare şi de noi responsabilităţi. Comunitatea utilizatorilor întâmpină tot mai multe dificultăţi în procesul de căutare şi regăsire a informaţiilor. Din acest motiv, structurile infodocumentare trebuie să acorde în prezent o atenţie tot mai mare educaţiei utilizatorilor, mai exact

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

educației utilizatorilor pentru cultura informației. Literatura domeniului a consacrat în ultimul timp spații ample pentru prezentarea celor mai recente abordări ale subiectului. Au fost realizate, de asemenea, multe instrumente care oferă posibilitatea de a învăța despre sursele de informare relevante și despre modalitățile de accesare a acestora. Termeni foarte des vehiculați în lucrările de specialitate sunt: comportamentul utilizatorilor, nevoile utilizatorilor, programe de instruire, cultura informației, cultura informației digitale, cultura rețelelor, practici informaționale, abilități de informare etc.

Extraordinara dezvoltare cunoscută de tehnologiile informării și comunicării a schimbat aproape radical societatea în care trăim și, implicit, mediul în care își desfășoară activitatea structurile infodocumentare. Mediul electronic are consecințe și asupra rolului profesioniștilor din domeniul informării, dar și asupra pregătirii pe care aceștia trebuie să o aibă. Ei trebuie să țină pasul cu mediul informațional aflat într-o continuă și rapidă schimbare, să facă față nevoilor privind educația continuă. În general, abilitățile necesare pe piața muncii în momentul actual sunt destul de diferite de cele din trecut. În domeniul biblioteconomiei și științei informării, tehnologia informației a determinat în mod continuu o serie de schimbări în privința pregătirii specialiștilor. Abilitățile de manipulare a tehnologiilor multimedia și de lucru cu resurse în rețea sunt foarte solicitate. Bibliotecarul trebuie să fie la curent și să știe cum să utilizeze resursele locale, dar și cum să localizeze, să acceseze și să importe efectiv resurse din mii de puncte din rețea. Nevoile și comportamentul utilizatorilor s-au aflat mereu în atenția profesioniștilor domeniului, dar acestor aspecte care necesită mult studiu li se adaugă astăzi noi elemente aduse în scenă de schimbările tehnologice: programe de instruire în utilizarea resurselor electronice, formarea abilităților privind tehnologia informației, cunoștințe de evaluare a colecțiilor electronice etc.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

2.1. Aspecte privind educaţia utilizatorilor

Diversitatea suporturilor, creşterea cantitativă a colecţiilor de documente, sistemele de regăsire şi ultimele modalităţi de transfer al informaţiei sunt elemente care pun numeroase probleme în procesul de căutare a informaţiilor şi care impun necesitatea educaţiei utilizatorilor. Aceasta a fost înţeleasă la nivelul structurilor infodocumentare de foarte multă vreme. Unele instituţii au întreprins acţiuni în această direcţie încă de acum câteva decenii, acţiuni care fie continuă şi în prezent, fie au fost întrerupte pe parcurs din cauza lipsei de personal, de resurse financiare şi de condiţii organizatorice. Prin anii 1990, s-a accentuat însă nevoia de a desfăşura acţiuni destinate educaţiei utilizatorilor, datorită dificultăţilor pe care aceştia le-au întâmpinat în utilizarea informaţiilor în format modern. Astăzi, este un lucru cert că formarea utilizatorilor constituie o nevoie permanentă şi există numeroase indicii că, în viitor, lucrurile vor fi similare în această privinţă. Este necesar să se sublinieze faptul că educaţia utilizatorilor trebuie percepută ca un mijloc de a ajunge la un anumit scop şi nu ca un scop în sine. Despre acest concept s-a scris şi s-a discutat mult, dar, în general, a fost definit ca „orice efort sau program care va ghida şi instrui utilizatorii actuali şi potenţiali în mod individual sau colectiv, cu scopul de a facilita recunoaşterea propriilor nevoi de informare, formularea acestor nevoi, utilizarea efectivă şi eficientă a serviciilor de informare, ca şi evaluarea acestor servicii" (definiţie formulată de J. Tocatlian, fost Director al Programului General de Informare al UNESCO). În linii mari, educaţia utilizatorilor include câteva zone interconectate: informarea utilizatorilor, orientarea în bibliotecă, instruirea bibliografică şi profilul utilizatorilor. Obiectivele unui program în acest sens ar trebui stabilite în funcţie de ultimele dezvoltări în domeniu şi avându-se în vedere nevoile de instruire ale utilizatorilor. Îmbunătăţirea programului se poate realiza în urma evaluării acestuia. Cele mai avantajoase

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

modalităţi de instruire sunt considerate a fi demonstraţia, abordarea practică, foarte importante de dobândit de către utilizatori fiind elementele de bază privind folosirea sistemului de regăsire a informaţiilor.

Înainte de a iniţia programe de educaţie a utilizatorilor, structurile infodocumentare trebuie să se preocupe însă de instruirea propriului personal în privinţa folosirii noilor echipamente şi a noilor modalităţi de a desfăşura cercetări ale literaturii. H. R. Chopra (23) a subliniat importanţa pregătirii bibliotecarilor în vederea utilizării noilor tehnologii şi a propus, în urma analizei rezultatelor unei anchete pe care a desfăşurat-o printre aproximativ 150 de specialişti ai domeniului din diferite tipuri de biblioteci din India de Nord, câteva zone esenţiale care ar trebui să fie acoperite de un program de instruire a bibliotecarilor:

- infrastructura tehnologiilor informaţiei (elemente de bază legate de software şi hardware, servicii de bibliotecă şi informare bazate pe tehnologia informaţiei, automatizarea bibliotecilor);
- tehnologia telecomunicaţiilor (elemente de bază privind reţelele, poşta electronică, poşta vocală, tehnica teleconferinţelor, multimedia);
- editarea electronică;
- CD-ROM-urile şi bazele de date DVD (baze de date bibliografice, numerice, full-text);
- crearea de surse de informare electronice (design Web, catalogarea surselor electronice, elemente de bază legate de HTML şi JAVA);
- serviciile de bibliotecă şi informare bazate pe Internet (publicaţii electronice, navigare în reţea, motoare de căutare, servicii de baze de date pe Web);
- sursele electronice online de informare (baze de date online, bănci de date online, căutarea literaturii online);

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- bibliotecile electronice (conceptul de biblioteci electronice/biblioteci digitale/biblioteci virtuale; avantajele şi dezavantajele lor);
- analiza cost-beneficiu (economia căutării online în comparaţie cu cea în baze de date pe CD-ROM);
- crearea de baze de date interne (metodologii şi tehnici, probleme şi perspective);
- accesul public online la cataloage (OPAC, MARC).

În procesul de formare a competenţelor de informare în societate, bibliotecile au potenţialul pentru a deveni instituţii de importanţă fundamentală, dar ele trebuie să acorde o mai mare atenţie acestor aspecte legate de instruirea utilizatorilor şi să dezvolte abordările existente într-o manieră sistematică. De exemplu, în Germania (24), extinderea activităţilor privind educaţia utilizatorilor şi dezvoltarea bibliotecilor ca centre de informare se numără printre noile responsabilităţi ale bibliotecarilor. În această ţară, activităţi promiţătoare în direcţia formării utilizatorilor au fost iniţiate în urmă cu aproximativ trei decenii, dar foarte puţine au fost realizate sau încununate de succes, în parte datorită resurselor insuficiente şi lipsei unei dezvoltări sistematice şi susţinute a sarcinilor de predare în biblioteci. În anii 1980, aceste activităţi au fost reduse în aproape toate bibliotecile, dar la începutul anilor 1990 au apărut noi acţiuni determinate în principal de nevoile sporite ale utilizatorilor pentru asistenţă în folosirea noilor sisteme de informare electronice. Cursurile de educaţie a utilizatorilor s-au concentrat pe transmiterea abilităţilor de folosire a anumitor sisteme de informare şi adesea ele se bazau pe manualul producătorului respectivului sistem şi erau repetate la anumite intervale de timp. Cel mai important avantaj al acestei educaţii pragmatice a utilizatorilor a fost nivelul relativ scăzut al cheltuielilor cu personalul şi organizarea, cheltuieli necesare pentru realizarea cursurilor, dar creşterea numărului sistemelor de informare disponibile şi schimbările frecvente ale interfeţelor cu

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

utilizatorii au determinat apariţia unor cereri numeroase pentru programe de instruire şi, astfel, au ieşit la iveală şi dezavantajele. Pe lista acestora din urmă s-au adăugat şi potenţialul motivaţional scăzut şi lipsa posibilităţilor de coordonare didactică între diferitele cursuri. În momentul actual, se doreşte o îmbunătăţire a educaţiei utilizatorilor în bibliotecile germane, prin orientarea activităţilor spre noi concepte pedagogice şi spre dezvoltări străine. Noile abordări sunt influenţate de factori precum teoria curriculum-ului, modelele anglo-americane de cultură a informaţiei, metodele de predare/învăţare centrate pe cei care învaţă, metodele şi tehnicile de învăţare online. Exemple de astfel de programe, recent dezvoltate, pot fi identificate în cadrul Universităţii din Heidelberg şi Universităţii de Ştiinţe Aplicate din Hamburg. (25) Astfel, la Biblioteca Universităţii din Heidelberg a fost pusă în aplicare o acţiune de predare modulară, caracterizată prin unităţi de predare mici (1–2 ore), module de predare integrate în curriculum, instruire suplimentară online, adoptarea unui model dinamic de cultură a informaţiei care oferă o bază pentru dezvoltarea şi reflectarea activităţilor de predare, iar la Departamentul de Biblioteconomie şi Informare de la Universitatea de Ştiinţe Aplicate din Hamburg a fost dezvoltată o abordare orientată spre proiecte. Caracteristica principală a acestei abordări este utilizarea de probleme sau interese tematice individuale ca puncte de plecare pentru declanşarea proceselor de învăţare şi, astfel, deprinderea competenţelor privind cultura informaţiei poate fi integrată unor conţinuturi din alte domenii precum economie sau istorie. Cel care predă are un rol pasiv, limitându-se la asistenţa la cerere. Participanţii trebuie să fie activi şi sunt principalii responsabili pentru strategiile adoptate şi rezultatele obţinute.

La nivel internaţional au apărut o serie de iniţiative individuale privind dezvoltarea educaţiei utilizatorilor şi se poate observa o îmbunătăţire a activităţilor de predare desfăşurate de biblioteci, dar se simte nevoia unui sprijin instituţionalizat din partea organizaţiilor specializate din domeniu.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

2.2. Cultura informației

În ultimii ani, atenția specialiștilor s-a îndreptat tot mai mult spre ceea ce este cunoscut sub denumirea de cultura informației, cultura digitală și cultura rețelelor. Dar, pentru a vorbi despre acestea, este necesar să vedem mai întâi ce înseamnă cultura tradițională în domeniul informării, ce presupune utilizarea efectivă a resurselor tradiționale de bibliotecă. Așadar, ce abilități sunt necesare pentru accesul la colecțiile tipărite? În primul rând, abilități de citire, cunoaștere a instrumentelor de acces și abilitatea de a evalua critic atât instrumentele de acces, cât și materialele regăsite cu ajutorul acestor instrumente. Două elemente sunt importante aici: instruirea utilizatorilor în legătură cu interpretarea diferitelor elemente de informație din catalogul pe fișe și instruirea în privința obținerii informației din periodice, prin diferite instrumente de acces precum indexurile pe subiecte, revistele de recenzii și indexurile de citări. M. C.Wilson (26) arată că volumul mare de informație disponibilă pentru utilizatori prin procesul de regăsire a informației asistat de calculator i-a determinat pe specialiști să extindă cultura tradițională la mult mai cuprinzătoarea cultură a informației. Aceasta pune accentul pe abilitatea utilizatorilor de a evalua critic informația prin prisma autenticității, valorii și caracterului său adecvat în procesul de rezolvare a problemelor.

Toate elementele necesare utilizatorilor într-un mediu tradițional de bibliotecă trebuie să se regăsească și în cultura informației. Cultura digitală necesită însă și competențe suplimentare precum: cultură tehnică (abilități de utilizare a calculatorului), cultură a rețelelor, dar, mai ales, flexibilitate și adaptabilitate.

Cultura informației a fost definită ca „abilitatea de a localiza, evalua și utiliza în mod efectiv informația necesară". (27) Este un produs al societății informaționale, cheia pentru educația permanentă și are o mare importanță în curriculum-ul din învățământul superior, îmbunătățind mediul predării și învățării.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

S-a spus chiar că „este abilitatea de a supraviețui în secolul al XXI-lea". (28)

Cultura digitală a fost definită drept cultura adecvată pentru era Internetului (29) și această definiție trimite la numeroasele și variatele informații disponibile pe Internet, la care utilizatorii au acces. Însă, pentru a extrage informațiile cele mai pertinente și cele mai fiabile din bazele de date, de pe site-urile web, utilizatorii trebuie să dispună de o serie de criterii care să îi ajute la filtrarea surselor de informare. Aici trebuie să intervină specialiștii domeniului care să-i asiste pe utilizatori sau să-i instruiască în privința unei metode sistematice de evaluare a fiabilității surselor. Printre criteriile de evaluare a conținutului informațional ar trebui să se numere: mediul autorității care emite informațiile, valoarea și stabilitatea informației și dacă site-ul oferă un conținut nou sau o reflectare a unor conținuturi vechi. De asemenea, pentru a putea utiliza în mod eficient colecțiile electronice, utilizatorii trebuie să aibă cunoștințe în legătură cu o serie de noțiuni pe care le-a introdus Internetul: metadate, motoare de căutare, limbaje etc. P. Gilster a formulat o definiție a culturii digitale în care arată că aceasta înseamnă „dobândirea abilității de a înțelege și utiliza informația în formate multiple dintr-o gamă largă de surse, atunci când este prezentată prin intermediul calculatorului„. (30) Abilitățile necesare pentru a localiza surse de informare în format modern și abilitățile de evaluare a acestora se dovedesc, deci, elemente esențiale pentru cultura digitală.

Cultura informației bazată pe tehnologia de interconectare a fost denumită cultura rețelelor și definită drept „abilitatea de a identifica, accesa și utiliza informație electronică din rețeaua informațională". (31) Educația utilizatorilor pentru această cultură a devenit pentru biblioteci un element critic al activității lor și constă din două aspecte: cunoașterea informației din rețea și abilități pentru a localiza, selecta, evalua și utiliza această informație. Așadar, în mediul informațional interconectat, rolul bibliotecarului devine mai complex, la sarcinile sale tradiționale

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

adăugându-se acum administrarea, regăsirea, analiza, organizarea și diseminarea către utilizatori a informației din rețea.

Despre cultura post-Internet putem spune că va necesita extinderea abilității de a evalua informația, iar adaptabilitatea va continua să fie caracteristica personală cea mai importantă pentru utilizarea efectivă a instrumentelor digitale.

2.3. Acțiuni și instrumente realizate în scopul dezvoltării culturii informației. Noul rol al structurilor infodocumentare

Misiunea structurilor infodocumentare se reconturează, dând posibilitatea creării unui mediu adecvat pentru schimbare. Dezvoltările tehnologice, nevoile de informare în continuă schimbare ale utilizatorilor determină o restructurare a bibliotecilor, a modului în care bibliotecarii își desfășoară activitatea. În prezent, aceștia trebuie să prelucreze și să echilibreze colecții de informații nu numai tipărite, ci și electronice. Ceea ce s-a putut remarca în ultimii ani este o regândire a fluxului de activități, progrese în manipularea informației electronice, în accesarea și utilizarea acesteia în activitățile de predare și învățare. Nevoia de a structura și organiza informația, deci nevoia de instrumente avansate de acces, organizare, control devine tot mai acută. Concomitent cu regândirea activităților de prelucrare, bibliotecarii își definesc și rolul lor în cadrul comunității de utilizatori.

Structurile infodocumentare pot juca diverse roluri în educația pentru cultura informației. Dintre acestea, foarte importantă se dovedește contribuția pe care o pot avea în dezvoltarea de instrumente de învățare și de acces la informație. Ele pot, de asemenea, să ofere sprijin pentru utilizarea resurselor de informare din rețea și pentru crearea unor oportunități privind

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

activităţile de învăţare în cooperare. Aceste două direcţii se înscriu în rolul pe care bibliotecile îl pot juca în domeniul educaţiei la distanţă prin intermediul reţelelor.

La nivelul instituţiilor de învăţământ superior s-au înregistrat în ultimul timp tendinţe spre o modificare a strategiilor educaţionale. Acest proces este însă dificil şi cere timp, dar un aspect important îl constituie faptul că pentru realizarea acestuia este necesară formarea de echipe care să includă cadre didactice, profesionişti din domeniul informării, specialişti în noile tehnologii ale informaţiei şi specialişti în pedagogie. Se conturează astfel pentru bibliotecari posibilitatea de a facilita integrarea informaţiei electronice în curriculum şi de a oferi expertiza pe care o deţin în cadrul activităţilor de predare a abilităţilor de informare. Învăţarea bazată pe resurse cucereşte tot mai mult teren şi îşi dovedeşte avantajele. Dar nu trebuie uitat că aceasta trebuie să se bazeze pe acces la toate tipurile de resurse informaţionale, atât tradiţionale, cât şi moderne şi, astfel, depinde şi de implicarea bibliotecarilor în proces. H. Rader (32) spune că, în viitor, bibliotecarii vor fi percepuţi ca parteneri educaţionali ai instituţiilor de învăţământ şi ei îi vor ajuta pe studenţi să devină consumatori efectivi de informaţie. În cadrul parteneriatului, expertiza pe care bibliotecarii o vor aduce se referă la predarea abilităţilor de informare: metodologia şi abordările necesare pentru a localiza şi utiliza în mod efectiv sursele de informare electronice.

Realizarea unor astfel de programe de parteneriat presupune urmărirea câtorva aspecte: o bună planificare a resurselor implicate (personal, tehnologie, timp), cunoaşterea instituţiei (facultăţii) în care funcţionează biblioteca şi înţelegerea curriculum-ului, utilizarea echipelor de specialişti şi a competenţelor fiecărui membru al acestora, începerea cu proiecte pilot, deci de mici dimensiuni, revizuirea programului pe baza evaluării şi a feed-back-ului. Pentru că utilizatorii desfăşoară din

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ce în ce mai des cercetări independente, ei asumându-şi responsabilitatea pentru ceea ce învaţă, înlocuindu-se astfel sistemul în care pentru fiecare curs erau indicate liste bibliografice cu lecturile necesare, studenţii au nevoie în prezent de alt tip de asistenţă din partea bibliotecarilor. Bibliotecile trebuie să ofere cursuri privind căutarea informaţiei atât în formă tipărită, cât şi în formă digitală.

În spaţiul scandinav se poate constata că bibliotecile au înţeles faptul că trebuie să-şi asume un rol în iniţierea activităţilor în echipă cu instituţiile de învăţământ şi în introducerea programelor de calitate privind cultura informaţiei la nivelul universităţilor. În Suedia, la Universitatea din Malmö, biblioteca a iniţiat un program pentru cultura informaţiei destinat instruirii studenţilor de la orice nivel, de la cel preuniversitar până la nivelul doctoral. (33) Scopul cursurilor este să-i facă pe studenţi să înţeleagă şi să-şi asume responsabilitatea pentru ceea ce învaţă, să-i ajute să dobândească abilităţi sporite de a gândi critic şi independent şi de a rezolva diversele probleme cu care se confruntă şi, de asemenea, să le ofere instrumente necesare pentru educaţia permanentă.

La nivelul Programului Uniunii Europene *Telematică pentru Biblioteci*, în cadrul proiectului EDUCATE (End-User Courses in Information Access through Communication Technology/Cursuri pentru Utilizatorii Finali privind Accesul la Informaţie prin intermediul Tehnologiei Comunicării), al cărui obiectiv este să-i ajute pe studenţi, cercetători etc. în dezvoltarea culturii informaţiei, a fost realizat un instrument numit INTO INFO. „Scopul specific al proiectului EDUCATE a fost să se realizeze un nou model de curs de educaţie a utilizatorilor în privinţa selectării şi utilizării instrumentelor de informare. S-a planificat ca aceste cursuri să se bazeze pe utilizarea Internetului". (34) Proiectate pentru a răspunde nevoilor oamenilor de ştiinţă, inginerilor, profesorilor, bibliotecarilor şi specialiştilor din

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

domeniul informării, programele INTO INFO au fost la început produse pentru câteva domenii precum chimie, fizică, electronică şi, ulterior, pentru alte discipline, ele oferind un instrument pentru a accesa şi pentru a învăţa despre surse de informare relevante. Materialul este disponibil în engleză, franceză şi spaniolă. Pentru universităţi şi colegii, INTO INFO este disponibil pe baza unei licenţe, taxa de licenţă acoperind costurile de întreţinere şi funcţionare. La două luni după încheierea proiectului EDUCATE, programele INTO INFO erau utilizate în 29 de universităţi din 11 ţări. Specialiştii din domeniul informării pot utiliza INTO INFO în numeroase moduri, ca instrument de referinţe care oferă acces rapid la surse relevante atât tradiţionale, cât şi moderne. Bibliotecarii de referinţe îl pot utiliza în activitatea lor zilnică, deoarece oferă un acces structurat la resurse de informare selectate, de înaltă calitate, în cadrul unei anumite zone de subiecte. Un mare avantaj este că INTO INFO oferă alternative proiectate să se potrivească utilizatorilor individuali. Programele se bazează pe o structur ierarhică iniţială pe trei niveluri, cu multe hyperlink-uri interne şi externe, astfel încât utilizatorii sunt liberi să-şi urmeze propriile lor opţiuni. (35)

Pe continentul nord-american există, de asemenea, numeroase exemple de programe destinate dezvoltării culturii informaţiei, o serie de parteneriate între biblioteci şi instituţii de învăţământ superior, care arată clar că asemenea colaborări sunt posibile şi benefice pentru ambele părţi implicate. Desigur, există şi dificultăţi în derularea acestor programe, precum infrastructura şi resursele insuficiente, angajamentul în timp necesar pentru a dezvolta cursuri noi, apectele legate de copyright, dar avantajele pe care le prezintă depăşesc aceste probleme. Prezentăm în continuare trei exemple de astfel de parteneriate (36):

- *Arcada informaţiei la Universitatea din Iowa,* care constă într-un efort de colaborare între biblioteci, oficiul pentru tehnologia informaţiei şi facultăţi. Este o facilitate

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

proiectată pentru a sprijini utilizarea serviciilor electronice în cercetare, predare şi învăţarea independentă. Include un angajament formal pentru cooperare şi comunicare şi funcţionează de la începutul anilor 1990.

- *Programul Serviciile de Informare de la Universitatea Vancouver,* care oferă instruire privind tehnologia modernă pentru studenţi, personal şi facultate. Sunt utilizate ateliere care pornesc de la nevoi şi există, de asemenea, mini-ateliere bazate pe web.
- *Cursul interdisciplinar de Aplicaţii pe Calculator de la Colegiul Hunter din New York,* care se bazează pe eforturile de cooperare între un bibliotecar şi un profesor pentru a preda studenţilor aplicaţiile pe calculator.

La nivelul bibliotecilor şcolare, tot pe continentul nord-american, Asociaţia Americană a Bibliotecarilor Şcolari (AASL-American Association of School Librarians) şi Asociaţia pentru Comunicaţii şi Tehnologie Educaţională (AECT-Association for Educational Communications and Technology) au înţeles nevoia tot mai mare pe care o au utilizatorii de a avea o cultură a informaţiei şi au dezvoltat un set de standarde în acest domeniu. S-au avut în vedere nevoile utilizatorilor de a accesa resurse autentice şi utile, ca şi nevoia de a interpreta şi aplica rezultatele şi, în acest sens, a fost realizat un studiu în cadrul unui liceu din California. O echipă, formată din membrii instituţiei, cadre didactice şi bibliotecari, a urmărit problemele pe care elevii le întâmpinau în accesarea şi evaluarea informaţiei. Apoi, a fost stabilit un grup de studiu al cărui scop a fost „să îmbunătăţească competenţa elevilor privind cultura informaţiei prin dezvoltarea unui repertoriu de strategii de cercetare, evaluarea critică a informaţiilor, sintetizarea şi partajarea informaţiei în modalităţi creative semnificative, încorporarea tehnologiei în procesul de instruire". (37) Evaluând nivelul abilităţilor pe care elevii le aveau, au fost detectate şi zonele care necesitau atenţie: evaluarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

site-urilor web, determinarea calităţii şi credibilităţii informaţiei, utilizarea surselor de referinţe specializate, compararea diferitelor surse care tratau acelaşi subiect, redactarea lucrărilor de cercetare într-o modalitate sistematică, citarea surselor în mod corect, crearea bibliografiilor adnotate, evitarea plagiatului etc.

Studiul s-a bazat în permanenţă pe observarea claselor pe parcursul activităţilor de cercetare în bibliotecă şi pe parcursul îndeplinirii sarcinilor şcolare primite. S-a constatat că şi profesorii aveau nevoie să-şi îmbunătăţească instruirea în această zonă, iar printre soluţiile formulate în urma rezultatelor studiului s-au numărat: dezvoltarea unei secvenţe de instruire privind cultura informaţiei pe parcursul curriculum-ului; dezvoltarea şi instituirea unor standarde de cercetare şi a unor modele de citare, ca şi dezvoltarea curriculum-ului şi a asistenţei pentru a-i sprijini pe elevi să devină mai instruiţi în ceea ce priveşte cultura informaţiei. (38) După punerea în aplicare a acestor soluţii, rezultatele s-au îmbunătăţit considerabil.

Orice analiză a abilităţilor de informare trebuie să plece de la două aspecte: de ce sunt importante aceste abilităţi şi cum pot fi ele definite. În ceea ce priveşte primul aspect, aşa cum am menţionat mai înainte, apariţia diverselor surse de informare electronice, a Internetului etc. ridică o serie de probleme legate de stabilirea provenienţei, acurateţei şi fiabilităţii informaţiilor, ca şi probleme legate de copyright. Având abilităţile de informare necesare, putem face faţă tuturor acestor probleme. În privinţa celui de-al doilea aspect, o definire a abilităţilor de informare ar trebui să aibă în vedere atât abilităţi precum cele de a fi capabil să utilizezi o bibliotecă şi resursele sale, să întreprinzi o cercetare a literaturii la orice adâncime sau complexitate şi să demonstrezi aceste lucruri prin intermediul citărilor şi referinţelor la materialele respective, cât şi abilităţi legate de înţelegerea modului în care informaţia este produsă în lumea modernă, evaluarea critică a conţinutului şi validităţii informaţiei, anumite idei practice despre cum este

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

achiziționată, administrată, diseminată și exploatată informația în lumea actuală, în special cunoștințe despre cum anumite grupuri profesionale utilizează informația la locul de muncă (în afaceri, în lumea culturii și a artelor).

La nivelul structurilor infodocumentare din Marea Britanie, s-a putut observa în ultimii ani o extindere a activităților în domeniul dezvoltării abilităților de informare, deoarece cercetările au arătat că, adesea, studenții părăsesc universitățile fără abilitățile necesare pentru a se descurca într-o societate bazată pe informație. În această țară, în urma unei analize complexe a literaturii de specialitate, SCONUL (Standing Conference of National and University Libraries / Conferința Permanentă a Bibliotecilor Naționale și Universitare), a identificat și propus un set de șapte abilități principale de informare, necesare pentru formarea unor persoane competente în ceea ce privește cultura informației. Aceste abilități pornesc de la elemente de bază din domeniul biblioteconomiei și tehnologiei informației. Le redăm în continuare:

„1. abilitatea de a recunoaște nevoia de informare;
2. abilitatea de a distinge modalități în care „lipsa" de informare poate fi abordată (cunoașterea tipurilor corespunzătoare de resurse, atât tipărite, cât și non-tipărite; selecția celor mai adecvate resurse; abilitatea de a înțelege aspectele care afectează accesibilitatea surselor);
3. abilitatea de a construi strategii de localizare a informației (pentru a dezvolta o metodă sistematică adecvată nevoii; pentru a înțelege principiile construirii și generării bazelor de date);
4. abilitatea de a localiza și accesa informația (pentru a dezvolta tehnici de căutare corespunzătoare; pentru a utiliza tehnologiile informației și comunicării, inclusiv rețele universitare internaționale; pentru a utiliza serviciile de indexare și rezumare adecvate, indexuri și

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

baze de date de citări; pentru a utiliza metode de informare curentă);

5. abilitatea de a compara şi evalua informaţia obţinută din diferite surse (înţelegerea aspectelor care ţin de autoritate; înţelegerea procesului de recenzare în editarea ştiinţifică; extragerea adecvată a informaţiei care corespunde nevoii de informare);
6. abilitatea de a organiza, aplica şi comunica informaţia altor persoane în modalităţi corespunzătoare situaţiei (să se citeze referinţele bibliografice în proiecte, teze etc.; să se construiască un sistem bibliografic personal; să se comunice efectiv, utilizând mijlocul adecvat; să se înţeleagă aspecte legate de copyright şi plagiat);
7. abilitatea de a sintetiza şi construi pe baza informaţiei existente, contribuind la crearea de cunoaştere nouă". (39)

Statisticile arată că numărul mediu de ore alocat de personalul de bibliotecă pentru a oferi orientare şi post-orientare pentru studenţi în instituţiile SCONUL a crescut în ultimii 6 ani de la 13 la 22 de ore, iar procentul celor care beneficiază de aceste sesiuni de orientare sau post-orientare se situează între 36% şi 46%.

Progresele care au avut loc în ultimul timp în majoritatea domeniilor cunoaşterii au determinat transformări complexe la nivelul societăţii şi al diverselor sale componente, inclusiv al structurilor infodocumentare. Dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informării şi comunicării a avut consecinţe majore asupra activităţilor din aceste structuri.

Unul dintre elementele cele mai importante în toată această reconturare a misiunii lor în cadrul societăţii este reprezentat de necesitatea de a acţiona în vederea dezvoltării capacităţii utilizatorilor de a face faţă avalanşei de schimbări.

Educaţia pentru cultura informaţiei este o responsabilitate a tuturor furnizorilor de informaţie. Este necesară însă abordarea

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

strategică a acesteia şi, de asemenea, colaborarea între specialiştii din structurile infodocumentare şi experţii din zona învăţământului, tehnologiei şi a altor discipline, pentru dezvoltarea unor programe care să favorizeze cultura informaţiei. Aceasta trebuie văzută ca un proces continuu care necesită interacţiunea tuturor părţilor implicate. Dacă în prezent se poate remarca o amploare mai mare a acestor programe de educaţie a utilizatorilor la nivelul bibliotecilor din învăţământ, în viitor, se aşteaptă punerea unui accent sporit pe cultura informaţiei şi în bibliotecile publice care au o responsabilitate majoră în domeniul educaţiei adulţilor.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

MODEL STRATEGIC PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI CUNOAŞTERII ÎN STRUCTURILE INFODOCUMENTARE

Într-o economie globalizată, în schimbare rapidă, pentru a supraviețui climatului concurențial și a fi actori importanți pe piața cunoașterii, structurile infodocumentare trebuie să-și reformeze în mod continuu managementul. Aceasta presupune promovarea flexibilității, a transparenței, a învățării organizaționale, îmbunătățirea eficienței și eficacității, instruirea permanentă a personalului, reevaluarea și adaptarea metodelor de lucru la cerințele contemporane. În același timp, trebuie să acorde o importanță majoră politicii competențelor și cooperării, să aibă în cadrul proiectelor pe care le desfășoară o abordare modernă, orientată spre rezultate, centrată pe valorificarea resurselor strategice ale societății actuale informația și cunoașterea care definesc și modelează acțiunile, interacțiunile, activitățile umane și instituțiile.

La nivelul structurilor infodocumentare, identificarea și dezvoltarea unor modalități mai bune de a administra și valorifica bunurile de cunoaștere pot conduce la creșterea nivelului de performanță, pot asigura o inovație continuă.

În ciuda unor elemente comune, organizațiile prezintă o serie de trăsături particulare în funcție de domeniul de activitate, de natura produselor și serviciilor pe care le realizează, de publicul sau clienții lor și astfel necesită modalități adecvate de implementare a noilor funcții ale managementului, care să corespundă condițiilor specifice din cadrul fiecăreia.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Pornind de la aceste aspecte, bazându-ne pe rezultatele cercetărilor teoretice şi aplicaţiilor practice ale managementului cunoaşterii în organizaţii din diferite ţări şi domenii de activitate, şi având în vedere specificul instituţiilor implicate în transferul de informaţii, considerăm că pentru obţinerea unor rezultate optime în acţiunea de implementare a acestei noi funcţii în structurile infodocumentare, managerii acestora trebuie să se concentreze pe crearea unui model propriu, adaptat nevoilor şi condiţiilor existente în structurile lor. Modelul ar trebui să aibă la bază o analiză profundă a organizaţiei şi a relaţiilor din interiorul său, ca şi a celor cu mediul extern.

Ne propunem în continuare să schiţăm elementele unui astfel de model strategic şi să formulăm câteva propoziţii de bază de la care ar trebui să se plece în demersul de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare.

Valoarea produselor şi serviciilor furnizate de biblioteci şi de celelalte organizaţii documentare s-a bazat dintotdeauna nu doar pe resursele tangibile, ci, de asemenea, pe cele intangibile, pe bunurile de cunoaştere. Şi astăzi, aceste organizaţii pot avea performanţe superioare faţă de alte structuri care îşi fac apariţia pe piaţa transferului de informaţie, deoarece ele au o cunoaştere mai bună a modalităţilor în care pot fi create şi furnizate produse şi servicii informaţionale de calitate, care să satisfacă nevoile utilizatorilor. Aceasta datorită experienţei îndelungate, instituţionale, dar şi a personalului şi a pregătirii pe care specialiştii din domeniul informării o au. Cunoaşterea organizaţiei, atât cea întipărită în practicile şi procedurile uzuale, cât şi cea deţinută de specialiştii din structurile infodocumentare, este dificil de imitat, unică şi poate fi transformată în beneficii strategice pe termen lung.

Aşadar, propoziţia fundamentală de la care pleacă modelul nostru este că în societatea contemporană, competenţele esenţiale, bazate pe cunoaştere, care stau la baza celor câteva activităţi pe

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

care structurile infodocumentare le îndeplinesc cel mai bine, sunt bunurile lor organizaţionale cheie. Realizarea de produse şi servicii unice sau realizarea lor la un cost mai mic decât competitorii se bazează pe cunoaşterea superioară a acestor procese. În cazul structurilor infodocumentare este vorba de activităţi precum organizarea cunoaşterii, prezervarea acesteia, căutarea şi regăsirea informaţiei, diseminarea informaţiei, realizarea de produse informaţionale cu valoare adăugată. A şti cum să desfăşori aceste activităţi efectiv şi eficient, în modalităţi pe care alte organizaţii nu le pot copia este o sursă primară de valoare care nu poate fi achiziţionată de pe pieţe externe. În primul rând, structurile infodocumentare ar trebui, deci, să identifice şi să se concentreze asupra acelor câteva procese care se desfăşoară cel mai bine în cadrul lor, dezvoltându-le şi îmbunătăţindu-le permanent. Printr-o varietate de mecanisme de învăţare organizaţională, structurile infodocumentare pot crea, colecta, utiliza cunoaşterea necesară în procesele respective. Pe baza acestei cunoaşteri, pot dezvolta noi proceduri de operare şi le pot îmbunătăţi pe cele existente. Învăţarea organizaţională este o condiţie esenţială şi ea trebuie stimulată şi îmbunătăţită în mod continuu.

Ajungem astfel la al doilea element fundamental în cadrul modelului nostru şi anume oamenii, resursele umane, cultura organizaţională. Fără dezvoltarea unei culturi colective deschise pentru schimbare, în care învăţarea, creativitatea şi calitatea sunt apreciate şi căutate, în care dobândirea de noi abilităţi şi cunoştinţe este un proces permanent, fără investiţii în capitalul uman, în perfecţionarea profesională a angajaţilor, şansele de succes în acţiunea de implementare a managementului cunoaşterii sunt aproape inexistente în orice tip de organizaţii, inclusiv în cele infodocumentare. Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune, crearea unui context coerent pentru sistemele şi oamenii din organizaţie sunt paşi care trebuie neapărat parcurşi. Existenţa unei culturi unitare va diminua barierele de comunicare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi va duce la o cooperare mai strânsă în interiorul organizaţiei. Trebuie, aşadar, creat un cadru ale cărui componente (viziune, strategie, valori etc.) recunosc beneficiile care derivă din sprijinirea învăţării organizaţionale, a partajării cunoaşterii. Trebuie încurajate comunităţile de practică (o sursă importantă de expertiză pentru organizaţie), comunicarea, cultura echipelor (schimbul de idei, de informaţii duce la crearea de valoare adăugată). Pentru o eficienţă crescută în managementul cunoaşterii personalului poate fi creat un forum de discuţii online care, cu siguranţă, va duce la îmbunătăţirea proceselor de învăţare organizaţională, a partajării cunoaşterii şi expertizei. Managerii trebuie să ia măsuri adecvate pentru ca partajarea cunoaşterii să aibă loc, în sensul instituirii unor schimbări organizaţionale care să încurajeze o utilizare mai mare a acestui forum. Schimbările ar putea include, de exemplu, realizarea unei statistici săptămânale care să indice la nivelul angajaţilor utilizatorii sistemului. Non-utilizatorii ar putea fi penalizaţi, utilizatorii frecvenţi recompensaţi. Procedurile interne ar putea fi, de asemenea, schimbate pentru a se asigura o captare şi utilizare imediată a informaţiei în timpul diverselor proiecte desfăşurate de organizaţie. Trebuie instituit un sistem de evaluări periodice şi de recompense pentru a încuraja oamenii să contribuie cu propria cunoaştere şi să utilizeze cunoştinţele altora.

Acesta este punctul unde intervine cel de-al treilea element fundamental al modelului nostru şi anume tehnologia care poate sprijini masiv procesul de managementul cunoaşterii prin îmbunătăţirea modalităţilor de învăţare organizaţională şi de partajare a cunoaşterii. Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi şi unei infrastructuri care să stimuleze şi să permită accesul la cunoaşterea şi expertiza existentă în organizaţie.

Sistemele de managementul cunoaşterii bazate pe noile tehnologii pot colecta cunoaşterea şi experienţa relevantă din organizaţie şi o pot face disponibilă oriunde şi oricând, sprijinind

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

astfel procesele care se desfăşoară şi deciziile care se iau în cadrul structurii infodocumentare. Pot, de asemenea, conecta aceste instituţii la surse externe de cunoaştere. Sistemele de managementul cunoaşterii susţin procesele de identificare şi codificare, partajare şi distribuire a cunoaşterii, ca şi procesele de creare de cunoaştere nouă şi de integrare a acesteia în organizaţie. Aplicaţiile de managementul cunoaşterii oferă sprijin structurilor infodocumentare în realizarea hărţilor cunoaşterii, în crearea unor registre ale cunoaşterii colective a angajaţilor, cu indicarea zonelor speciale de expertiză ale acestora. De asemenea, oferă sprijin în identificarea şi partajarea celor mai bune practici, în codificarea cunoaşterii experţilor astfel încât aceasta să poată fi întipărită în sistemele de informare şi utilizată de alţi membri ai organizaţiei.

Sistemele de informare pot promova învăţarea organizaţională. Cu ajutorul acestor sisteme, cunoaşterea poate fi prezervată în memoria organizaţională pentru instruirea viitorilor angajaţi şi pentru a-i ajuta în luarea deciziilor. Oamenii pot fi direcţionaţi spre zone speciale de expertiză, pot intra în legătură cu cei ce deţin cunoaştere şi pot identifica uşor experţi, iar cunoaşterea tacită poate fi partajată.

Rolul tehnologiei informaţiei constă în posibilitatea de a îmbunătăţi şi ridica nivelul colaborării şi comunicării între angajaţi, între aceştia şi practicieni şi experţi din exteriorul instituţiei, ceea ce ajută enorm în procesul de inovare. Tehnologia face cunoaşterea organizaţională disponibilă. Însă trebuie identificate exact tipurile de sisteme care pot facilita fluxul informaţiei şi managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare, sistemele care ajută aceste organizaţii să înţeleagă şi să răspundă cât mai bine la cerinţele mediului lor.

Reţelele externe şi interne, bazele de date, tehnicile de extragere a datelor, dar şi alte aplicaţii bazate pe noile tehnologii ale informaţiei şi comunicaţiilor pot, de asemenea, ajuta

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

structurile infodocumentare în captarea, organizarea şi utilizarea bazei de cunoaştere pe care o deţin.

Aici introducem cel de-al patrulea element fundamental al modelului, reţelele, parteneriatele cu alte structuri de acelaşi tip sau cu structuri care desfăşoară activităţi asemănătoare.

Structurile infodocumentare ar trebui să se organizeze în reţele care, prin totalitatea resurselor umane, informaţionale, de cunoaştere şi tehnologice pe care le vor deţine, vor putea avea la dispoziţie mult mai multe modalităţi de a utiliza productiv cunoaşterea umană şi vor fi astfel mai performante, mai competitive.

Prin aplicarea informaţiilor şi cunoaşterii vor putea genera cunoştinţe noi, vor putea prelucra informaţii şi dezvolta instrumente de comunicare avansate. De asemenea, ca parte a unei reţele vor putea să se concentreze pe crearea şi îmbunătăţirea facilităţilor şi infrastructurii care să încurajeze şi să sprijine învăţarea.

Proiectarea, implementarea şi managementul programelor de parteneriat cu alte organizaţii, publice sau private, sunt acţiuni necesare pentru a stimula cercetarea, inovarea, generarea de cunoaştere nouă. Structurile infodocumentare trebuie să fie în mod permanent în căutarea de noi oportunităţi de colaborare. Trebuie să identifice, să dezvolte şi să utilizeze cele mai bune practici în cooperarea ştiinţifică, să valorifice potenţialul tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor de a contribui la dezvoltarea strategiilor şi activităţilor desfăşurate în cooperare cu alte organizaţii. Extinderea parteneriatelor, implicarea în programe internaţionale de cercetare, de dezvoltare a unor aplicaţii moderne pentru acţiunile lor, pentru interconectarea tuturor departamentelor lor, vor spori calitatea activităţilor desfăşurate de structurile infodocumentare, a produselor şi serviciilor pe care acestea le furnizează utilizatorilor.

Prin intermediul parteneriatelor, reţelelor, structurile infodocumentare vor deţine mai multe bunuri de cunoaştere şi, deşi sunt posibile multe dificultăţi în partajarea acestor bunuri,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

tehnologiile informaţiei şi comunicaţiilor pot oferi soluţii pentru depăşirea acestor dificultăţi.

Un al cincilea element fundamental pentru succesul proiectului de managementul cunoaşterii este crearea unui post de tipul CKO, un post de manager al cunoaşterii. Deţinătorul acestuia se va ocupa de tot ceea ce înseamnă strategia cunoaşterii în acea organizaţie. Va coordona infrastructura tehnologică, resursele umane, procesele de creare, utilizare şi partajare a cunoaşterii, relaţiile de colaborare ale organizaţiei. (Figura 1) El va fi responsabil de buna desfăşurare a procesului de managementul cunoaşterii în cadrul structurii infodocumentare, va coordona proiectarea şi punerea în practică a programelor şi sistemelor de managementul cunoaşterii, va găsi noi surse de cunoaştere, va identifica noi modalităţi de utilizare eficientă a cunoaşterii existente în organizaţie. (Vezi Anexa 1)

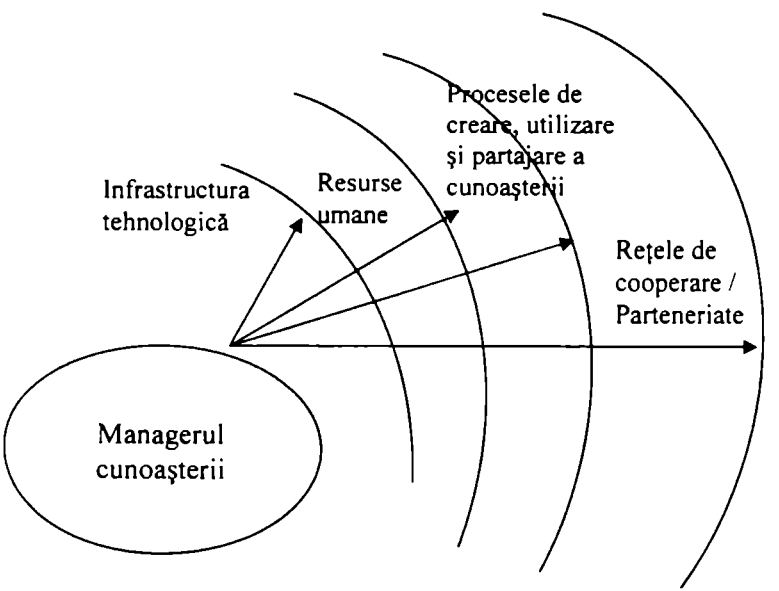


Figura 1. Rolul de coordonator al managerului cunoaşterii

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Modelul nostru pune în centru bunurile de cunoaştere existente în cadrul organizaţiei (în mintea oamenilor, în procesele, practicile şi activităţile desfăşurate) şi în mediul extern, la nivelul organizaţiilor cu care există relaţii de cooperare şi este proiectat pentru a sprijini extinderea şi îmbunătăţirea principalelor activităţi desfăşurate de structurile infodocumentare:

–achiziţia, organizarea, prelucrarea, prezervarea documentelor,
– căutarea şi regăsirea informaţiei,
– diseminarea informaţiei,
– elaborarea de produse de informare,
– furnizarea de servicii informaţionale utilizatorilor etc.

Principiile care stau la baza modelului sunt:

- principiul cooperării,
- principiul partajării cunoaşterii,
- principiul interconectării,
- principiul sistemismului.

Modelul cuprinde următoarele etape:

- Analiza internă a organizaţiei:
  - analiza principalelor activităţi desfăşurate în cadrul organizaţiei;
  - analiza rezultatelor acestor activităţi;
  - analiză la nivelul managementului resurselor umane;
  - analiza relaţiilor interne;
  - analiza infrastructurii tehnologice etc.
- Identificarea celor mai bune şi celor mai solicitate produse şi servicii realizate la nivelul organizaţiei.
- Identificarea resurselor de cunoaştere internă care stau la baza realizării acestor produse şi servicii.
- Identificarea abilităţilor unice care se găsesc în interiorul organizaţiei şi care sunt necesare pentru realizarea produselor şi serviciilor oferite utilizatorilor.
- Dezvoltarea şi îmbunătăţirea acestor abilităţi şi cunoştinţe prin procesul de învăţare organizaţională.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Dezvoltarea unei culturi organizaţionale deschise pentru:
  - schimbare;
  - învăţare;
  - partajare a cunoaşterii;
  - cooperare;
  - lucru în echipă etc.
- Dezvoltarea unei strategii de comunicare mai bune la nivelul organizaţiei.
- Identificarea şi implementarea acelor tehnologii care pot facilita:
  - fluxul informaţiei;
  - învăţarea organizaţională;
  - partajarea cunoaşterii;
  - consolidarea unei culturi organizaţionale deschise;
  - interconectarea cu alte organizaţii;
  - identificarea, colectarea, codificarea, distribuirea şi integrarea cunoaşterii la nivelul organizaţiei;
  - crearea hărţilor şi registrelor cunoaşterii existente în orga-nizaţie etc.
- Analiza mediului extern:
  - identificarea organizaţiilor cu care ar putea fi stabilite acorduri de cooperare, organizaţii cu care s-ar putea intra în parteneriat în scopul:
  - utilizării productive a cunoaşterii;
  - generării de cunoştinţe noi;
  - dezvoltării de instrumente de comunicare şi învăţare avansate;
  - dezvoltării celor mai bune practici de cooperare etc.
- Crearea unui post de manager al cunoaşterii pentru o acţiune unică la nivelul organizaţiei în privinţa:
  - coordonării strategiei cunoaşterii;
  - coordonării relaţiilor de parteneriat cu alte organizaţii etc.

Aceste etape sunt reprezentate schematic în Figura 2.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

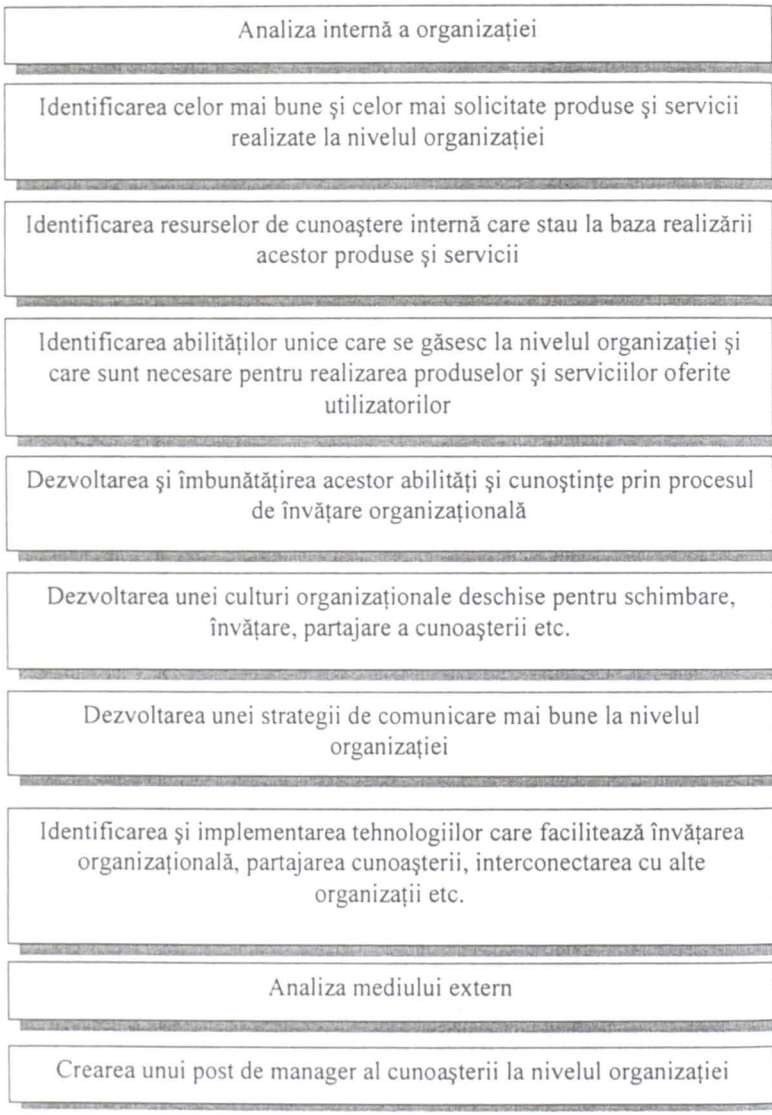


Figura 2. Etape în implementarea managementului cunoașterii la nivelul structurilor infodocumentare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Etapele modelului nu sunt neapărat dependente una de cealaltă, în sensul că nu trebuie să finalizăm o etapă şi doar în acel moment să putem trece la următoarea şi, de asemenea, ele pot fi abordate şi într-o altă ordine, nu doar în cea prezentată. Aceste etape trebuie văzute mai degrabă ca nişte paşi care trebuie parcurşi, indiferent de calea aleasă, fiecare structură infodocumentară stabilind în mod individual, în funcţiile de condiţiile specifice şi de resursele (umane, financiare, de timp etc.) de care dispune importanţa acestor etape pentru atingerea obiectivelor propuse şi ordinea în care etapele să fie parcurse. De exemplu, dezvoltarea unei culturi organizaţionale deschise pentru partajarea cunoaşterii poate fi prima acţiune pe care o bibliotecă o iniţiază, având în vedere că este poate cea mai importantă etapă, dar şi cea mai dificilă în orice proiect de implementare a managementului cunoaşterii. De asemenea, crearea unui post de manager al cunoaşterii poate fi foarte bine o decizie care să fie pusă în practică imediat ce o organizaţie documentară şi-a propus să se lanseze în acţiunea de implementare a procesului de management al cunoaşterii.

Modelul presupune şi o serie de relaţii care vor trebui stabilite la nivelulstructurii infodocumentare, dar şi la nivelul parteneriatelor stabilite cu alte organizaţii. Relaţiile în cadrul parteneriatelor pot fi la nivel de manageri ai cunoaşterii pentru o coordonare şi o funcţionare eficientă a colaborării în cadrul acordurilor încheiate sau direct între specialiştii din structurile infodocumentare care pot colabora în diversele activităţi pe care le desfăşoară. Aceste relaţii sunt reprezentate schematic în Figura 3.

Un aspect foarte important de care managerii structurilor infodocumentare trebuie să ţină seama este că trebuie să se acţioneze concomitent la mai multe niveluri şi anume elementele de bază ale modelului nu trebuie abordate separat, unul câte unul. Este necesară o acţiune simultană, pe mai multe planuri.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

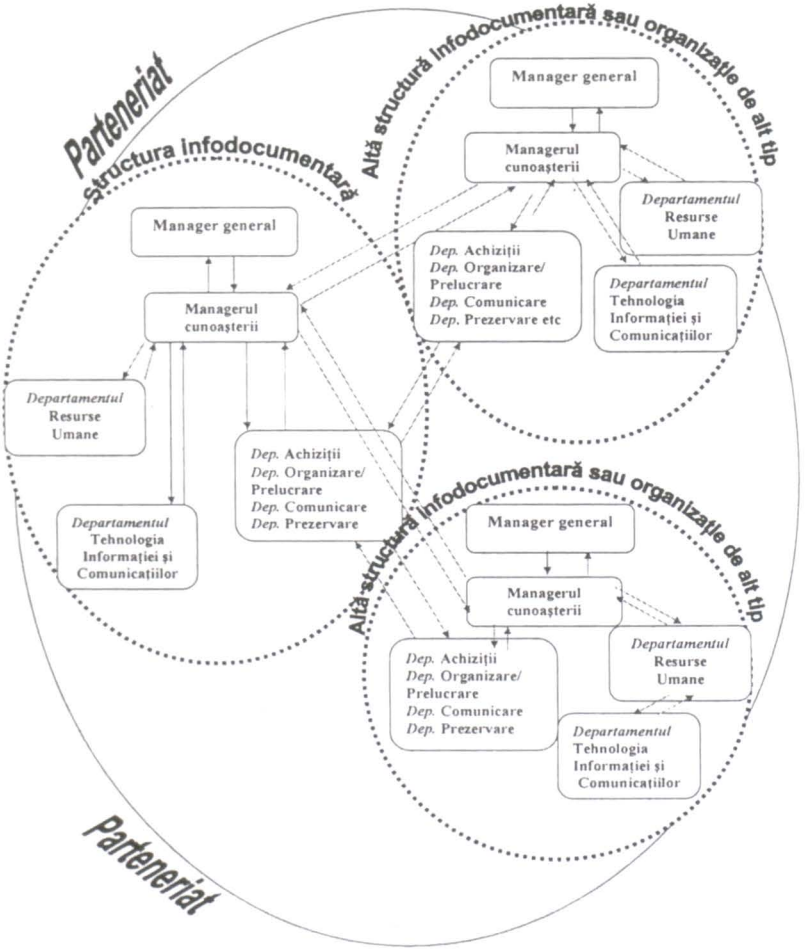


Figura 3. Relații stabilite la nivelul structurii infodocumentare și la nivel de parteneriat

Modalitățile de acțiune trebuie decise la nivel de organizație de către fiecare manager în parte, deoarece în fiecare instituție există un mediu specific, caracteristicile culturii organizaționale nefiind

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

aceleaşi în toate structurile. Fiecare organizaţie în ansamblu va reacţiona într-un mod specific, diferit de alte structuri, chiar dacă sunt de acelaşi tip. De exemplu, în privinţa operării de schimbări la nivelul culturii organizaţionale, în fiecare structură infodocumentară trebuie identificate cele mai bune modalităţi de a motiva oamenii să partajeze şi utilizeze cunoaşterea.

Consecinţele implementării unui proiect de management al cunoaşterii pot să se manifeste, de asemenea, în mod diferit. Rezultatele acţiunilor întreprinse pot să apară mai rapid sau mai lent în funcţie de condiţiile din fiecare structură infodocumentară. Acţionând similar în două organizaţii diferite, nu se vor obţine aceleaşi rezultate. De aceea, important este să se înceapă cu proiecte de mici dimensiuni. De exemplu, pentru realizarea unei baze de date cu cele mai bune practici trebuie iniţial identificate cele mai importante şi cele mai utile practici şi acestea vor fi stocate urmărindu-se câteva puncte cum ar fi: descrierea practicii şi a problemei pe care a rezolvat-o, măsuri de îmbunătăţire, informaţii despre persoanele care pot fi contactate pentru mai multe detalii etc. Apoi, după o anumită perioadă în care este urmărit gradul de utilizare al bazei de date de către specialiştii din structurile infodocumentare sau din cadrul parteneriatului, baza de date poate fi extinsă prin includerea mai multor înregistrări. (Figura 4)

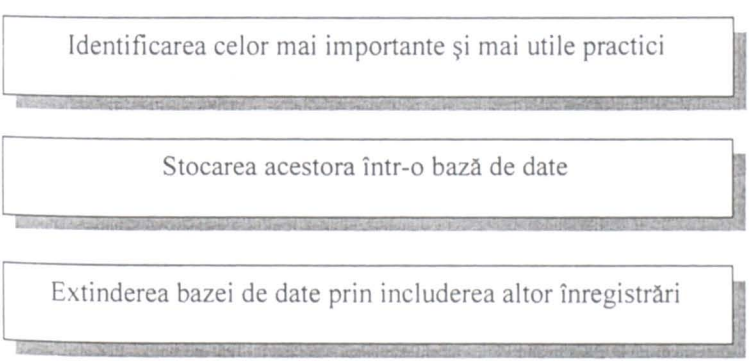


Figura 4. Etapele creării unei baze de date a celor mai bune practici

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

La nivel de parteneriat poate să existe o bază de date comună la crearea căreia să participe toate structurile infodocumentare şi care să poată fi accesată de toţi angajaţii organizaţiilor partenere. În mod permanent, baza de date poate fi actualizată şi extinsă. (Figura 5)

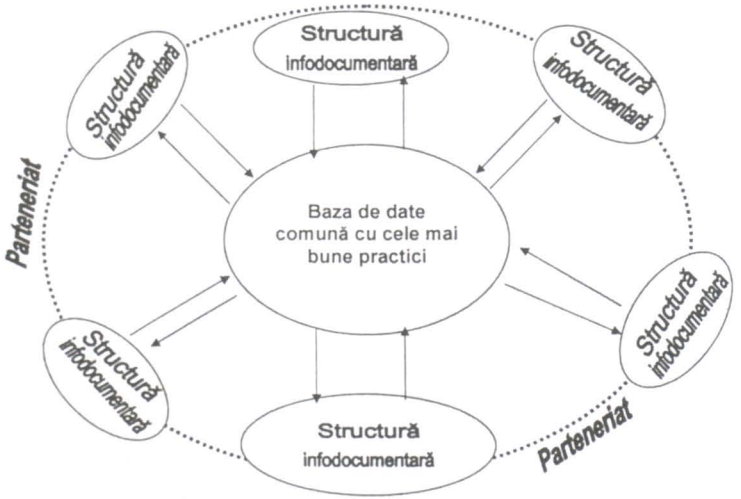


Figura 5. Bază de date comună a celor mai bune practici la nivel de parteneriat

Un alt exemplu ar fi crearea unei hărţi a cunoaşterii care la început să conţină detalii minime şi să fie trasată pentru o zonă de cunoaştere clar delimitată şi, ulterior, în funcţie de utilizare, să fie detaliată şi extinsă la o arie mai largă de cunoaştere. (Figura 6)

Specialiştii din structura infodocumentară în calitate de utilizatori îşi formulează cererea (precizează subiectul de interes), iar un program special conceput prelucrează această cerere şi o direcţionează spre punctul de pe hartă care corespunde acelei zone de cunoaştere, utilizatorul putând accesa datele de contact existente şi intra astfel în legătură cu expertul în aria respectivă de cunoaştere care îl poate ajuta. (Figura 7)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

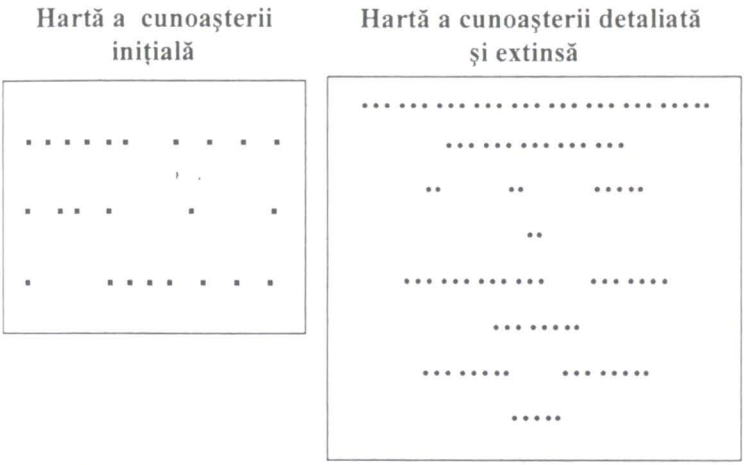


Figura 6. Crearea și extinderea unei hărți a cunoașterii

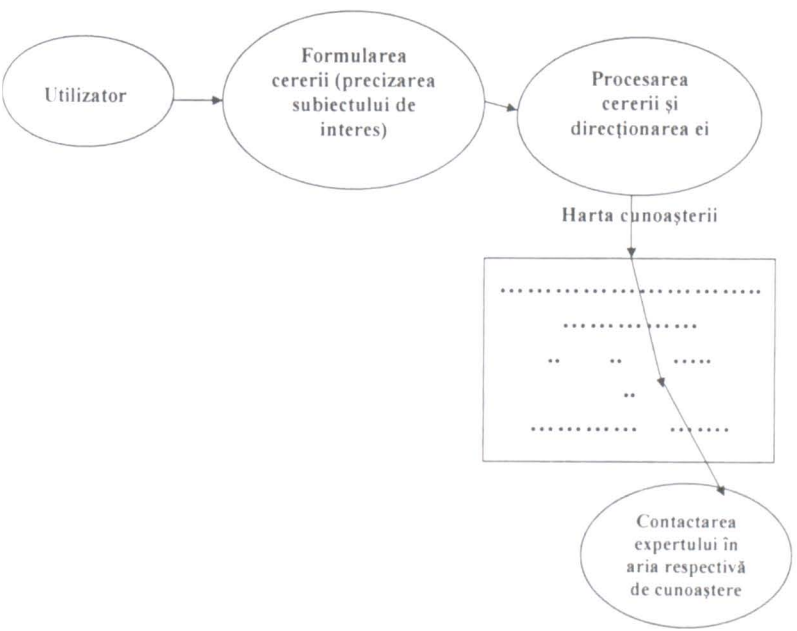


Figura 7. Accesarea și utilizarea unei hărți a cunoașterii

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Figura 8. Hartă a cunoașterii la nivel de parteneriat

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

La nivel de parteneriat, o asemenea hartă a cunoaşterii ar putea oferi mult mai multe puncte de acces la cunoaşterea existentă în organizaţiile participante la acordul de cooperare. (Figura 8)

În cazul bibliotecilor pot fi stabilite pe structura reţelelor existente deja la nivel public, şcolar şi universitar parteneriate pentru managementul cunoaşterii prin interconectarea tuturor acestor instituţii, iar apoi ar putea fi construit un parteneriat la nivel naţional prin participarea acestor reţele de structuri, dar şi a altora. Se poate merge nu doar în sensul extinderii, ci şi al adâncimii şi anume cooperarea la nivel de ramură/disciplină în cazul bibliotecilor universitare, de exemplu. (Figura 9)

Modelul de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare permite:

- dentificarea celor mai importante procese, produse şi servicii realizate de structurile infodocumentare şi evaluarea acestora;
- identificarea resurselor de cunoaştere şi a abilităţilor existente în cadrul organizaţiei pentru exploatarea acestor resurse;
- identificarea potenţialilor parteneri externi de colaborare etc.

Printre rezultatele principale ale implementării modelului ar trebui să se numere:

- realizarea unei colaborări cât mai extinse în vederea unei utilizări cât mai eficiente şi creative a cunoaşterii;
- realizarea unei baze de date naţionale cu participarea cât mai multor structuri infodocumentare, indiferent de tipul acestora care să permită un acces complet şi permanent la stocul de cunoaştere înmagazinat;
- stabilirea de parteneriate la nivel internaţional pentru mana-gementul cunoaşterii etc.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

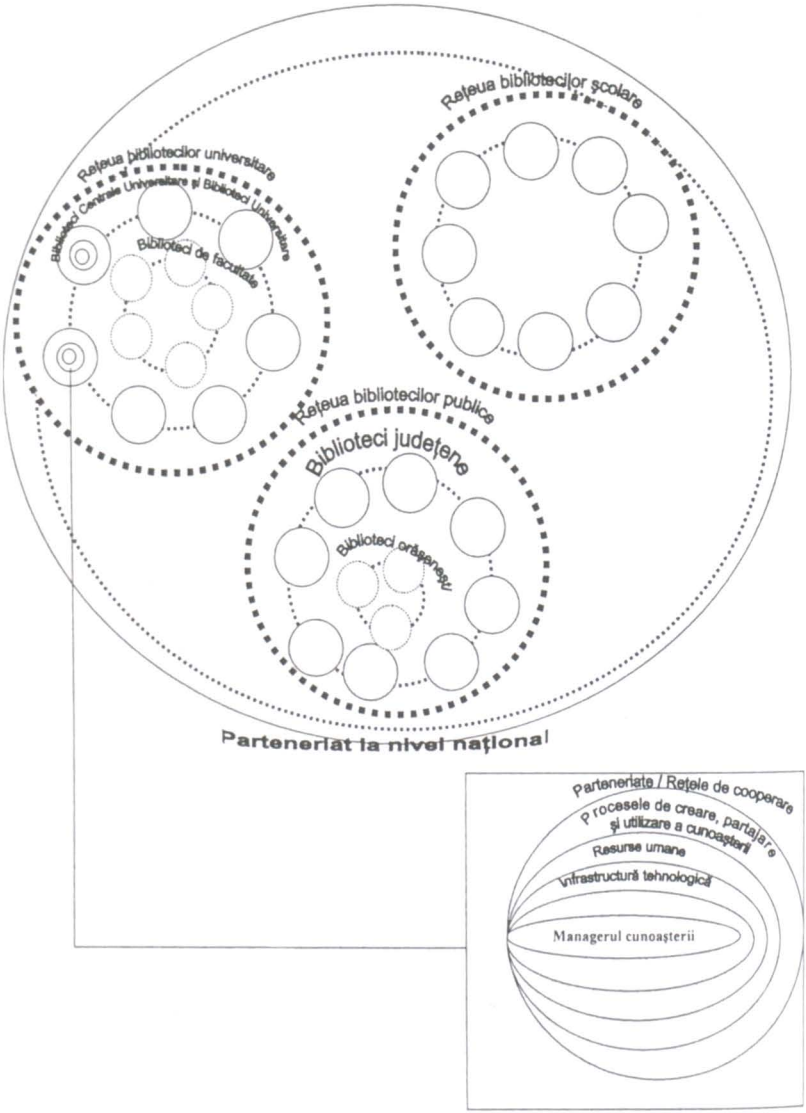


Figura 9. Parteneriat la nivel național pentru managementul cunoașterii în structurile infodocumentare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Rezumând, cele cinci propoziţii fundamentale care stau la baza modelului nostru de implementare a managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare sunt:

- Cunoaşterea şi expertiza pe care se bazează activităţi precum organizarea, prezervarea cunoaşterii, căutarea, regăsirea, diseminarea informaţiei, realizarea de produse şi servicii informaţionale cu valoare adăugată, constituie bunurile organizaţionale esenţiale ale structurilor infodocumentare.
- Managementul resurselor umane (incluzând aici o serie de elemente precum comunicarea, învăţarea organizaţională, partajarea cunoaşterii, comunităţile de practică, cultura organizaţională) este un element fundamental pentru procesul de managementul cunoaşterii.
- Tehnologia joacă un rol cheie în crearea unei culturi şi unei infrastructuri care să stimuleze şi să susţină accesul la cunoaştere şi partajarea acesteia.
- Reţelele, parteneriatele cu alte organizaţii publice sau private reprezintă o soluţie pentru un acces extins la cunoaştere, pentru o utilizare mai creativă a acesteia, pentru creşterea calităţii produselor şi serviciilor pe care structurile infodocumentare le pun la dispoziţia utilizatorilor.
- Crearea unui post de manager al cunoaşterii de tipul CKO sporeşte considerabil şansele de reuşită ale implementării acestei noi funcţii în structurile infodocumentare.

Figura 10 ilustrează modelul strategic pentru managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare.

Implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare va conduce la sporirea abilităţilor acestor organizaţii de a învăţa, de a identifica şi utiliza cunoaşterea din

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

surse interne şi externe în procesele şi activităţile pe care le desfăşoară. De asemenea, va conduce la generarea de cunoaştere nouă, la dezvoltarea de noi proceduri şi practici pentru optimizarea partajării şi integrării cunoaşterii în organizaţii. Un program de managementul cunoaşterii adaptat condiţiilor specifice din structurile infodocumentare, odată pus în practică, poate determina reducerea costurilor, sporirea veniturilor, creşterea eficienţei personalului, îmbunătăţirea activităţilor, produselor şi serviciilor oferite utilizatorilor, pe scurt îmbunătăţirea performanţelor structurilor infodocumentare şi o poziţie sigură a acestora pe piaţa cunoaşterii.

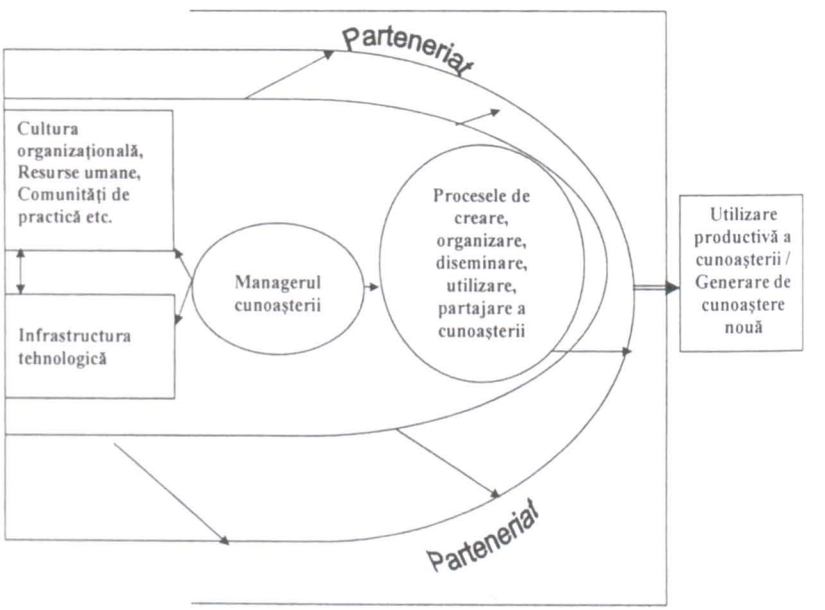


Figura 10. Model strategic pentru managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII ÎN STRUCTURILE INFODOCUMENTARE ROMÂNEŞTI

În contextul intrării într-o perioadă dominată de cunoaştere şi caracterizată de viteză, transformări majore, complexitate şi competiţie, România trebuie să se concentreze asupra elementelor care pot favoriza construirea unei societăţi moderne, eficiente şi competitive, unei societăţi a cunoaşterii. Aceasta ne va asigura supravieţuirea într-o lume globală, tot mai interdependentă. Preocuparea pentru cunoaştere şi pentru cercetarea ştiinţifică trebuie să fie cât mai intensă şi mai extinsă, deoarece efectele acestor două fenomene se pot întinde pe mari perioade de timp. (1) În ţara noastră s-a scris despre cunoaştere şi mai înainte, dar numai în ultimii ani acest fenomen a captat într-adevăr interesul oamenilor de ştiinţă. Şi aceasta deoarece tot mai mulţi au înţeles că dezvoltarea economică şi socială vor depinde în mod hotărâtor de cunoaştere în diferitele sale forme, de producerea, achiziţionarea şi utilizarea acesteia. Orice studiu care contribuie la înţelegerea complexităţii perioadei actuale, a schimbărilor, care clarifică conceptele, fenomenele şi procesele specifice acestui moment constituie un pas înainte spre societatea cunoaşterii către care tinde şi ţara noastră.

Procesele şi fenomenele care au loc la nivel internaţional în ceea ce priveşte trecerea spre un nou tip de societate oferă şi României şansa de a se integra în această tranziţie. Pentru aceasta

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

însă este necesar să se investească masiv în cercetare-dezvoltare, în inovare şi, de fapt, în cunoaştere.

Pentru domeniul structurilor infodocumentare este necesară o abordare sistemică, integrată la scară naţională. La nivelul organizaţiilor din sfera transferului de informaţii s-au înregistrat evoluţii rapide şi complexitatea aspectelor cu care se confruntă în prezent această zonă face necesară o atenţie sporită din partea tuturor factorilor de decizie. Activitatea structurilor infodocumentare se va răsfrânge direct asupra calităţii cercetării româneşti şi rolul acestor organizaţii va trebui să se intensifice în următorii ani în procesele de învăţare, de organizare şi de generare a cunoaşterii.

1. Contextul, obiectivele şi condiţiile de desfăşurare ale cercetării

În contextul tranziţiei spre o societate a cunoaşterii şi a implementării strategiilor de managementul cunoaşterii în tot mai multe organizaţii, am considerat deosebit de importantă şi de utilă realizarea unui studiu la nivelul structurilor infodocumentare româneşti care să ne arate punctul în care se situează aceste instituţii şi poziţia pe care o au specialiştii din biblioteci şi din informare în ceea ce priveşte managementul cunoaşterii.

Studiul, primul în România pe tema managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare, subliniază nevoia de a include această nouă abordare în strategia organizaţiilor din zona transferului de informaţii. Această cercetare se concentrează pe elementele managementului cunoaşterii în biblioteci şi alte structuri documentare şi se bazează pe analiza răspunsurilor primite la chestionarul (vezi Anexa 2) completat de specialiştii din patru mari instituţii: Biblioteca Naţională a României, Biblioteca Centrală Universitară din Bucureşti, Institutul Naţional

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

de Informare şi Documentare şi Muzeul Naţional de Istorie Naturală „Grigore Antipa".

În parte, construirea chestionarului a pornit şi de la modele care au fost deja aplicate în alte structuri infodocumentare şi ale căror rezultate au fost comunicate. (2)

Prin alegerea acestor instituţii, s-a urmărit obţinerea unei imagini cât mai cuprinzătoare asupra situaţiei actuale din diferite tipuri de structuri infodocumentare româneşti.

Cercetarea a urmărit trei aspecte principale:

- Identificarea percepţiei pe care o au specialiştii din cele patru instituţii cu privire la ceea ce este managementul cunoaşterii şi noţiuni precum informaţia şi cunoaşterea;
- evaluarea poziţiei/opiniei pe care o au aceşti specialişti în ceea ce priveşte schimbarea, crearea şi partajarea cunoaşterii în instituţiile lor, rolul pe care ei îl pot avea în domeniul cunoaşterii;
- evaluarea măsurii în care ei consideră necesară şi avantajoasă implementarea unei strategii de managementul cunoaşterii în organizaţiile lor.

Ancheta a fost efectuată în perioada octombrie–noiembrie 2004.

La Biblioteca Naţională a României, chestionarele au fost completate în perioada 4–11 noiembrie 2004. Procentul de răspuns la chestionare a fost de 100%. (Din cele 25 de chestionare distribuite, au fost completate 25.)

La Biblioteca Centrală Universitară din Bucureşti, datele au fost colectate în cadrul Unităţii Centrale prin intermediul chestionarelor care au fost completate în perioada 28 octombrie–10 noiembrie 2004. Procentul de răspuns la chestionare a fost de 100%. (Din cele 25 de chestionare distribuite, au fost completate 25.)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

La Institutul Național de Informare și Documentare, chestionarele au fost completate în perioada 3–10 noiembrie 2004. Procentul de răspuns la chestionare a fost de 66,66%. (Din cele 15 chestionare distribuite, au fost completate 10.)

La Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa" chestionarele au fost completate în perioada 28 octombrie–7 noiembrie 2004. Procentul de răspuns la chestionare a fost de 53,33%. (Din cele 15 chestionare distribuite, au fost completate 8.)

Per total, se poate constata deci, că am avut un procent de răspuns foarte satisfăcător, de 85% (din totalul de 80 de chestionare distribuite, au fost completate 68).

2. Analiza rezultatelor

Întrucât nu s-au înregistrat diferențe notabile între răspunsurile primite în cele patru instituții, analiza rezultatelor se bazează pe media valorilor obținute la fiecare întrebare din cele 68 de chestionare.

Întrebările, în număr de 14, au vizat obiectivele menționate mai înainte.

Depășirea procentului de 100% la una dintre întrebări se datorează multiplelor opțiuni pe care le-au făcut cei ce au răspuns la chestionare.

2.1. Precizări preliminare

Înainte de a trece la analiza propriu-zisă a rezultatelor ar mai fi câteva precizări de făcut.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Specialiştii care au completat chestionarul au vârsta cuprinsă între 22 şi 61 de ani, o vechime la locul de muncă situată între 8 luni şi 35 de ani, majoritatea având studii universitare şi de master. Dar printre cei 68 de participanţi la studiu se găsesc şi persoane cu studii medii, cu studii postuniversitare şi de doctorat. În privinţa posturilor pe care aceştia le ocupă în cele patru instituţii, se poate spune că acestea sunt diverse.

Astfel, la Biblioteca Naţională a României, au răspuns bibliotecari, bibliotecari S1 şi bibliotecari S2, un redactor, şefi de serviciu, un şef de birou etc.

La Biblioteca Centrală Universitară din Bucureşti au răspuns la chestionar bibliotecari, bibliotecari S IA, bibliotecari IIIS, şefi de serviciu, un coordonator de compartiment etc.

La Institutul Naţional de Informare şi Documentare au răspuns la chestionar redactori, documentarişti, un asistent cercetător, şefi de serviciu şi chiar directorul general.

La Muzeul Naţional de Istorie Naturală „Grigore Antipa" au răspuns la chestionar bibliotecari, conservatori, un consultant marketing, muzeografi, şefi de secţie etc.

2.2. Analiza propriu-zisă

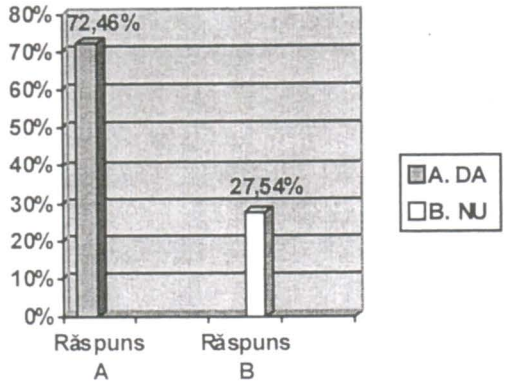
Prima întrebare a chestionarului a urmărit să afle dacă specialiştii din structurile infocumentare româneşti au auzit vorbindu-se despre managementul cunoaşterii la nivelul organizaţiilor în general şi la nivelul instituţiilor documentare.

Răspunsurile primite au arătat că, în ambele cazuri, majoritatea participanţilor la studiu au auzit vorbindu-se de managementul cunoaşterii la nivelul organizaţiilor (72,46%) şi la nivelul structurilor infodocumentare (56,52%).

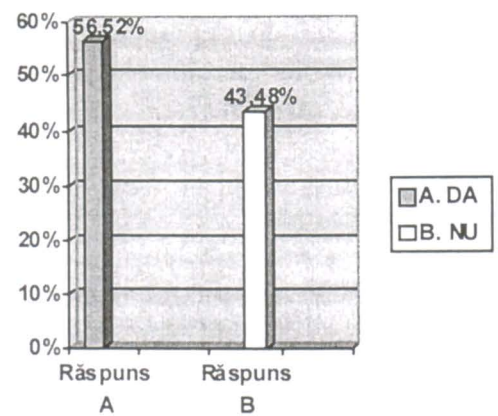
https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Aţi auzit vreodată vorbindu-se despre managementul cunoaşterii

– *la nivelul organizaţiilor în general?*



– *la nivelul infodocumentare?*



Solicitându-li-se să spună ce reprezintă managementul cunoaşterii, în cazul în care sunt familiarizaţi cu acest concept, o parte dintre specialiştii care au participat la acest studiu au oferit următoarele tipuri de răspuns:

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- totalitatea metodelor de capitalizare a valorilor intelectuale;
- o metodă de a transforma capacităţile intelectuale ale membrilor unei organizaţii în valoare economică, conceptională;
- management bazat pe strângerea, organizarea, reutilizarea şi partajarea cunoaşterii şi experienţei organizaţionale în vederea atingerii scopurilor şi obiectivelor sale;
- un concept nou de management care are ca scop prin-cipal transformarea calităţilor intelectuale ale salariaţilor din organizaţia respectivă în putere competiţională şi valoare nouă;
- efortul unei organizaţii pentru a utiliza cunoştinţele existente, a produce noi cunoştinţe şi a le distribui în organizaţie astfel încât să fie disponibile pentru a fi încorporate în produse, servicii, procedee, sisteme şi structuri;
- modul în care se acumulează, se generează cunoştinţe;
- arta creării de valoare din posesiuni intangibile;
- organizarea, structurarea, optimizarea cunoaşterii;
- ansamblul activităţilor de organizare, conducere şi gestiune a cunoştinţelor;
- modul în care sunt administrate cunoştinţele de care dispune o organizaţie; toate procesele care combină procesarea informaţiei pentru crearea de informaţie nouă cu abilităţile creatoare ale persoanelor implicate în aceste procese, plus capacităţile IT de care dispune organizaţia;
- capacitatea individuală sau organizaţională de a crea valoare;
- urmăreşte transformarea calităţilor intelectuale în putere competiţională şi valoare nouă;
- modul în care se acumulează, se generează, se utilizează şi se diseminează cunoştinţele;
- totalitatea metodelor, tehnicilor şi conceptelor care determină buna organizare a activităţii organizaţiei prin

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

prisma fluxului de informații și cunoștințe specifice domeniului de activitate;

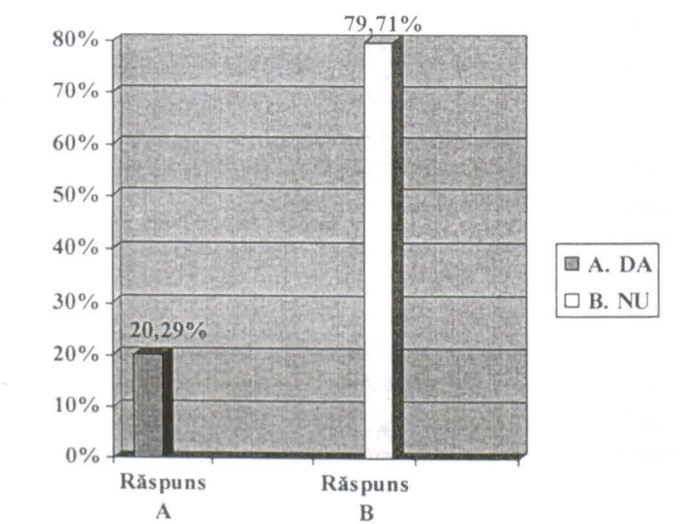
– procesul prin care cunoștințele relevante pentru o organizație sunt create sau dezvoltate, înmagazinate și transferate din produse cu valoare adăugată pentru clienții organizației.

Aceste răspunsuri demonstrează faptul că bibliotecarii și ceilalți specialiști în informare din structurile infodocumentare românești incluse în acest studiu au o înțelegere destul de clară și de bună asupra a ceea ce reprezintă managementul cunoașterii.

Acest aspect este confirmat și de răspunsurile primite la următoarele două întrebări.

Astfel, 79,71% dintre cei chestionați consideră că managementul cunoașterii nu reprezintă același lucru ca managementul informației.

Considerați că managementul cunoașterii semnifică același lucru ca managementul informației?



https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Cei care consideră că este vorba despre una şi aceeaşi disciplină managerială îşi motivează răspunsul punând semnul egal între cunoaştere şi informaţie, spunând că informaţia a fost întotdeauna importantă şi înseamnă putere, că managementul cunoaşterii presupune direcţionarea informaţiilor în mod organizat. Aceştia reprezintă 20,29%.

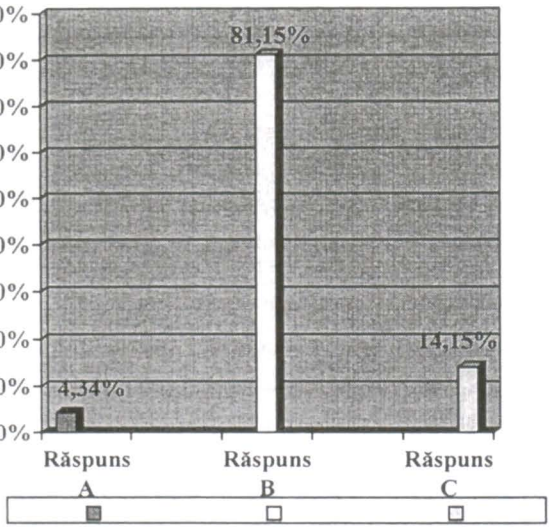
Un procent mult mai mare însă (79,71%) face diferenţă între cele două discipline manageriale şi oferă explicaţii extrem de pertinente:

- managementul cunoaşterii acoperă o sferă mai largă decât managementul informaţiei, îl înglobează pe acesta din urmă;
- faţă de managementul informaţiei, managementul cunoaşterii implică şi managementul factorului uman;
- managementul cunoaşterii este mai cuprinzător, abordând atât cunoştinţele explicite (inclusiv sub forma informaţiilor), cât şi pe cele implicite, tacite;
- managementul informaţiei şi managementul cunoaşterii sunt conexe;
- managementul cunoaşterii se poate face doar având un management performant al informaţiei.

Percepţia specialiştilor din structurile infodocumentare româneşti participante la acest studiu asupra a ceea ce este managementul cunoaşterii este clar reconfirmată şi de răspunsul la cea de-a patra întrebare. Majoritatea, adică 81,15%, consideră că managementul cunoaşterii reprezintă un proces de creare, stocare, partajare şi reutilizare a cunoaşterii organizaţionale pentru a permite unei organizaţii să-şi realizeze scopurile şi obiectivele.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

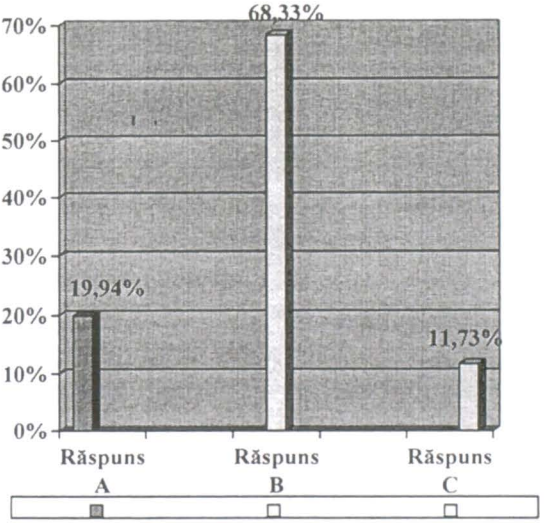
Care din enunțurile următoare considerați că definește cel mai bine noțiunea de managementul cunoașterii?



A. Managementul cunoașterii este doar o expresie în mare vogă.
B. Managementul cunoașterii este un proces de creare, stocare, partajare și reutilizare a cunoașterii organizaționale pentru a permite unei organizații să-și realizeze scopurile și obiectivele.
C. Managementul cunoașterii asigură succesul organizației printr-o bună dinamizare a cunoașterii de care aceasta dispune.

Cercetarea a urmărit și dacă specialiștii fac distincție între informație și cunoaștere și care este percepția lor cu privire la aceste două concepte. Iată care sunt răspunsurile primite:

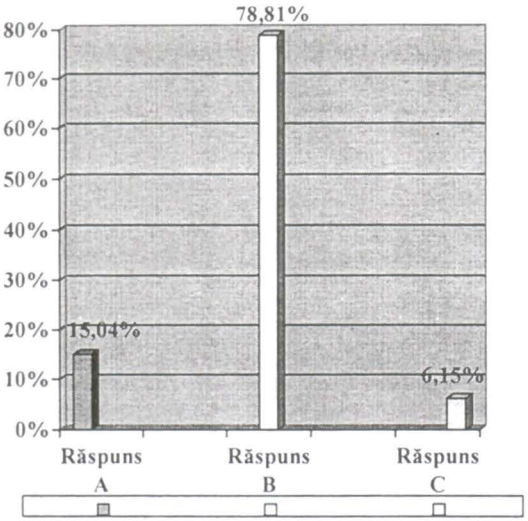
https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro



A. Este echivalentă cu noțiunea de cunoaștere.
B. Urmărește să schimbe modul în care receptorul înțelege / percepe ceva, urmărește să aibă un impact asupra judecății sau comportamentului său.
C. Altele: ...

Cei care au optat pentru varianta C au indicat ca răspuns:
- conținutul cognitiv al datelor;
- reprezentarea unor structuri sau procese sub forma unui limbaj codificat;
- date punctuale despre o entitate reală sau virtuală;
- un element concret, explicit al cunoașterii;
- date prelucrate;
- o metaresursă, o metadată;
- un ansamblu de date organizate într-o formă logică, comunicabilă.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro



A. Este echivalentă cu noţiunea de informaţie.
B. Concept intelectual care se referă la condiţia de a şti sau înţelege ceva.
C. Altele: ...

Cei care au ales varianta C au oferit răspunsuri de genul:
– un proces şi în acelaşi timp o avuţie;
– ceea ce ştim;
– informaţie valorificată;
– capacitatea de a identifica informaţia şi de a o utiliza pentru un scop.

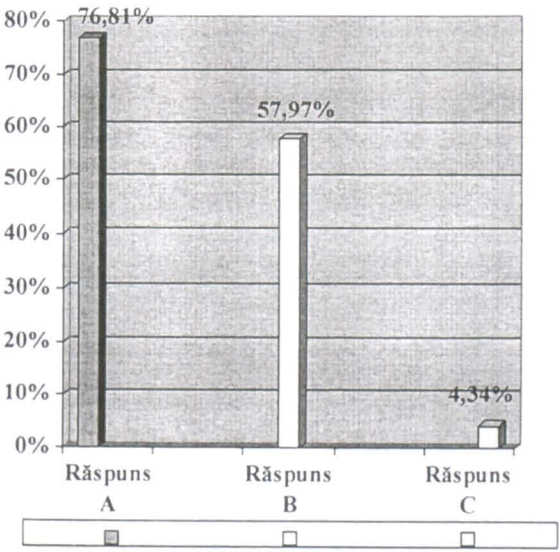
Răspunsurile ne arată faptul că majoritatea celor care au luat parte la acest studiu fac deosebire între cele două noţiuni şi au o înţelegere foarte bună cu privire la natura conceptelor de informaţie şi cunoaştere.

Prin intermediul acestei cercetări am încercat să aflăm şi cât de dispuşi, de deschişi sunt specialiştii români din structurile

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

infodocumentare să partajeze cunoașterea pe care o dețin, deoarece acest aspect are o importanță crucială în orice demers care privește implementarea managementului cunoașterii într-o organizație. Este extrem de important dacă în organizație există o cultură și o înțelegere a valorii partajării cunoștințelor printre angajați. Rezultatele indică disponibilitatea și deschiderea specialiștilor în informare pentru partajarea cunoașterii. Majoritatea (97,11%) s-au declarat gata să partajeze cunoștințele și experiența profesională cu alți colegi. Doar un procent de 2,89% s-au declarat împotrivă, motivând că vor profita alții de pe urma cunoștințelor lor.

Ați partaja cunoștințele și experiența dumneavoastră profesională cu alți colegi?



Da. De ce?

A. Pentru că e benefic pentru organizație.
B. Pentru că e benefic pentru propria mea formare/ dezvoltare.
C. Altele: ...

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Cei care au ales varianta C au oferit următoarele răspunsuri:
- pentru că stimulează competiția, dorința de autodepășire, creează un climat emulator, stimulativ;
- pentru că este benefic și pentru organizație și pentru mine și pentru alții;
- pentru că este firesc să contribui constructiv la formarea profesională a celor de lângă tine;
- cunoașterea partajată este cunoaștere multiplicată.

Răspunsurile obținute la această întrebare sunt deosebit de importante, deoarece disponibilitatea angajaților de a partaja cunoașterea poate ajuta organizația în implementarea schimbărilor necesare. De asemenea, organizația nu se află în situația de a pierde cunoaștere valoroasă atunci când un angajat se pensionează sau pleacă în altă structură. Organizația este scutită și de unele costuri suplimentare pe care le implică instruirea personalului în anumite privințe. Este important de știut și ce cunoștințe, ce pregătire/instruire doresc să dobândească în viitor angajații, domeniile care prezintă interes pentru ei. Iată ce au răspuns cei chestionați în privința domeniilor care îi interesează și a abilităților pe care doresc să le dobândească.

Domeniile în care doresc să dobândească pregătire/ instruire sunt:
- management general, management organizațional, managementul informației, managementul cunoașterii, managementul sistemelor informatice, managementul structurilor de bibliotecă, management cultural etc.;
- informatică, tehnologia informației, grafică pe calculator, procesare computerizată, comunicații;
- comunicarea organizațională, relații publice, științele comunicării;
- știința informării, biblioteconomie, istoria cărții, editare;
- limbi străine;
- marketing;

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

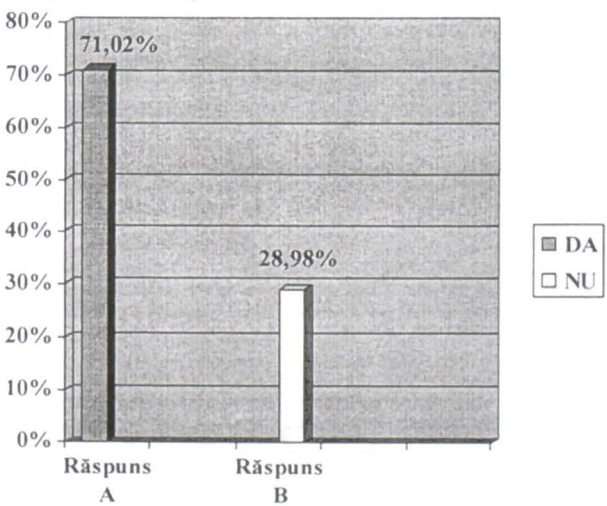
– cunoaştere organizaţională, distribuirea, furnizarea şi regăsirea cunoaşterii; organizarea cunoştinţelor;
– sociologie, psihologie aplicată, economie.

În privinţa tipurilor de abilităţi au fost indicate:
– abilităţi manageriale, de planificare, de organizare, de coordonare, de comunicare, de negociere;
– abilităţi informatice, de operare a PC-ului, de operare cu bazele de date, de editare, de prelucrare a imaginilor, de regăsire a informaţiei.

S-a putut constata că cele mai des amintite domenii sunt managementul şi informatica şi abilităţile care ţin de aceste zone.

Următoarele întrebări din cadrul chestionarului au vizat să afle dacă participanţii la studiu consideră că în structurile infodocumentare se creează cunoaştere nouă, se produce valoare adăugată sau nu şi dacă da, cum.

Consideraţi că specialiştii din structurile infodocumentare creează cunoaştere nouă (prin intermediul activităţilor, serviciilor şi produselor pe care le realizează)?

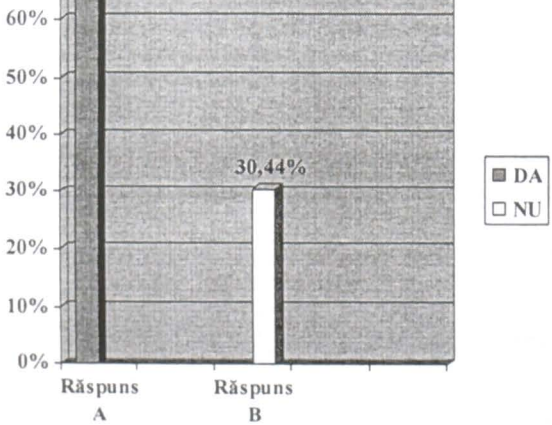


https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Întrebați cum consideră că se creează cunoaștere nouă în structurile infodocumentare, participanții la acest studiu au răspuns:

- prin diseminarea cunoaștințelor existente și prin realizarea unor noi asocieri ale acestora, evidențiind direcțiile cu potențial creator, dar și pe cele depășite;
- prin instrumentele de indexare, stocare și regăsire a informației relevante pentru beneficiarul țintă;
- se sintetizează ideile din informațiile acumulate în scopul constituirii de noi concepte;
- organizează și pun la dispoziția altora informația nouă;
- pot crea cunoaștere nouă în măsura în care valorifică în mod creativ informația gestionată;
- prin sistematizarea informației;
- prin crearea unui sistem deschis și ușor accesibil de transmitere a informațiilor și datelor;
- prin organizarea și comunicarea informației către comunitate;
- prin lucrările elaborate, prin prelucrarea informațiilor.

Considerați că în structurile infodocumentare se produce valoare adăugată?



https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

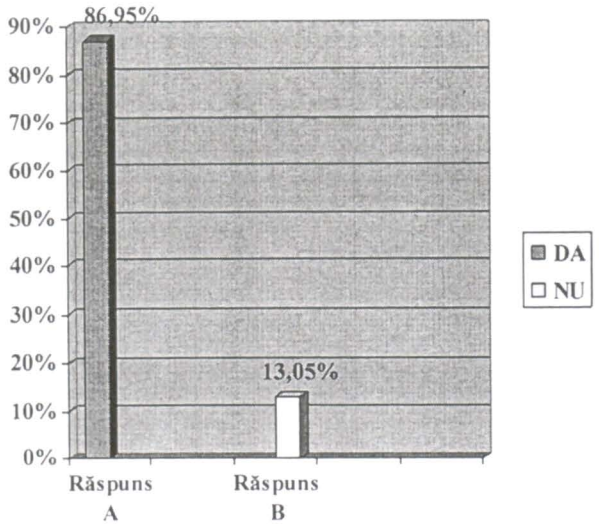
La întrebarea privind modalitatea în care se produce valoare adăugată în structurile infodocumentare, iată cum au exemplificat participanţii la studiu:

- printr-o bună organizare şi diseminare a datelor pe care le prelucrează;
- prin creşterea gradului de organizare, structurare şi interdisciplinaritate;
- procesul de comunicare a informaţiei către alţii presupune un efort de acumulare şi organizare a informaţiei, care adaugă acesteia un plus de valoare;
- prin produsele realizate: cercetări bibliografice, sinteze documentare, cataloage, bibliografii;
- prin analiza şi sinteza documentară;
- printr-un nivel specializat de prezentare a „cunoaşterii";
- prin calitatea serviciilor;
- prin combinarea la infinit a unităţilor de informaţii în vederea descoperirii celei mai pertinente informaţii de care are nevoie la un moment dat un utilizator.

Un alt aspect evidenţiat de cercetare este că majoritatea celor care au răspuns la întrebările din chestionar, adică 86,95% consideră că specialiştii din structurile infodocumentare contribuie la creşterea cunoaşterii. Acest procent mare de răspunsuri afirmative vine să confirme rezultatele obţinute la cele două întrebări menţionate anterior.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Considerați că specialiștii din structurile infodocumentare contribuie la creșterea cunoașterii?



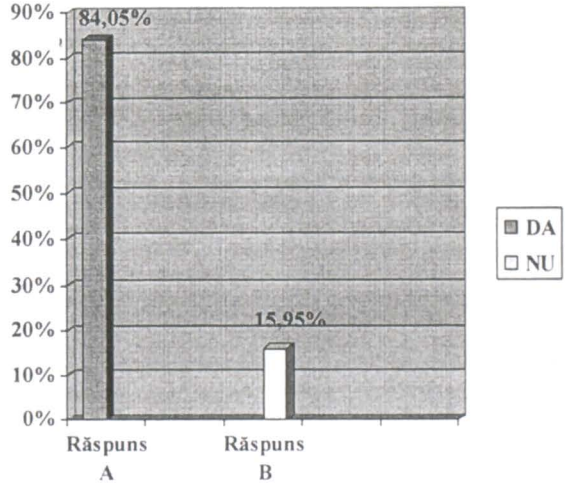
Modalitățile identificate de participanții la studiu prin care specialiștii din informare contribuie la creșterea cunoașterii sunt:

- prin facilitarea sinergiilor, a asocierilor de cunoștințe care pot genera o nouă înțelegere, o nouă cunoaștere;
- prin structurarea și conectarea informațiilor din sfere diverse;
- prin utilizarea inteligentă a resurselor;
- prin optimizarea accesului la cunoaștere, prin organizarea și sistematizarea informațiilor;
- prin produsele specifice și serviciile oferite;
- prin transformarea bibliotecii într-o organizație de învățare.

84,05% din cei care au răspuns la întrebările din chestionar consideră că structurile infodocumentare și specialiștii lor pot juca un rol activ în actuala societate a cunoașterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Consideraţi că structurile infodocumentare şi specialiştii din cadrul acestora pot juca un rol activ în actuala societate a cunoaşterii?



Răspunsurile indică că acest lucru este posibil:

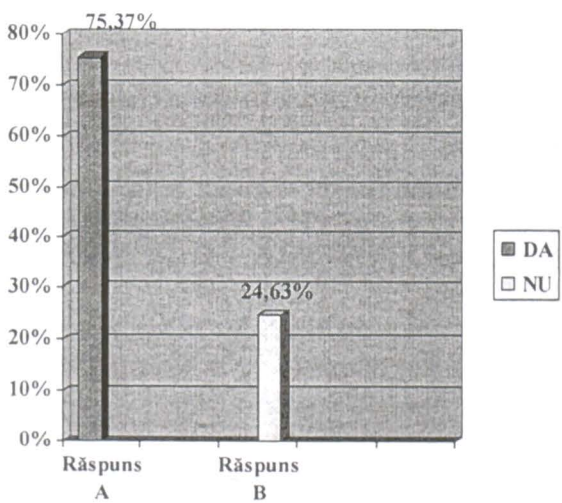
- prin însăşi misiunea lor;
- prin instruirea beneficiarilor, prin structurarea informaţiilor pe care le oferă, prin oferirea unui volum mult mai mare de informaţii pertinente într-un interval de timp cât mai scurt;
- prin întreaga lor activitate, desfăşurată cu seriozitate şi responsabilitate;
- prin diseminarea noilor cunoştinţe;
- prin rolul formator pe care îl au;
- prin faptul că aceste structuri reprezintă centre de cunoaştere.

De asemenea, majoritatea (75,37%) consideră că specialiştii din structurile infodocumentare pot fi văzuţi ca nişte manageri ai cunoaşterii. Şi aceasta pentru că:

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

– ştiu cum să „vehiculeze" cunoştinţele şi informaţiile;
– ei contribuie la înmagazinarea cunoştinţelor şi la diseminarea lor;
– au competenţe pentru a proiecta strategii de managementul cunoaşterii şi pentru a contribui la implementarea acestora;
– ei creează cunoaştere şi contribuie la diseminarea şi la creşterea acesteia;
– pentru că orientează utilizatorii în spaţiul vast al cunoaşterii, oferindu-le sursele de care au nevoie, pentru că oferă răspunsuri prompte la întrebări specifice.

Consideraţi că am putea vorbi despre specialiştii din structurile infodocumentare ca despre nişte manageri ai cunoaşterii?

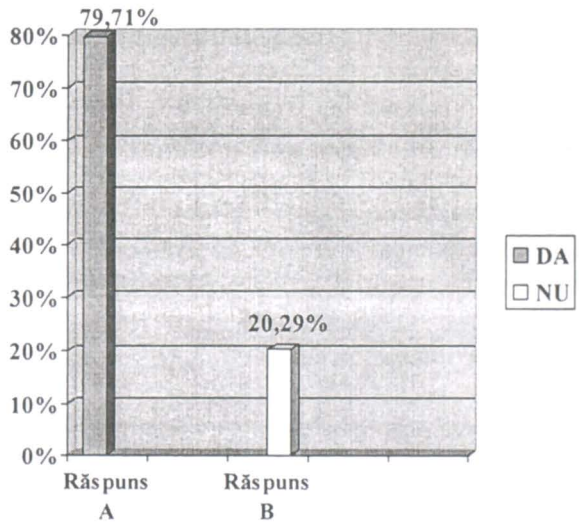


Răspunsurile primite la ultima întrebare a chestionarului relevă faptul că majoritatea (79,71%) celor care au participat la

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

studiu consideră necesară şi benefică implementarea unei strategii de managementul cunoaşterii în organizaţiile în care lucrează.

Consideraţi că ar fi necesară şi avantajoasă implementarea unei strategii de managementul cunoaşterii în organizaţia în care lucraţi dvs.?



Participanţii la studiu consideră necesară implementarea unei asemenea strategii în organizaţia lor deoarece:

- cunoaşterea reprezintă pentru organizaţie o resursă crucială care trebuie valorificată cât mai bine;
- va ajuta la creşterea eficacităţii;
- va înlesni comunicarea şi va stimula cercetarea;
- va facilita accesul la cunoaştere;
- va aduce structura în modernitate;
- este nevoie de o corelare a sistemului cunoaşterii cu obiectivele organizaţiei şi cu funcţiile acesteia pentru o mai bună activitate de luare a deciziilor în vederea creşterii eficienţei organizaţiei;

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

– instituţia trebuie să fie "actuală", "viabilă";
– acesta este viitorul;
– se îmbunătăţeşte performanţa;
– va sprijini perfecţionarea personalului;
– va duce la creşterea calităţii activităţilor desfăşurate în organizaţie;
– este o necesitate în structurile infodocumentare;
– va duce la racordarea la anumite standarde europene.

Avantajele pe care le întrevăd cei care au participat la această cercetare în cazul implementării unei strategii de managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare sunt:
– schimbarea mentalităţilor;
– creşterea eficienţei şi crearea unui climat de lucru mai bun;
– creşterea competitivităţii, a capacităţii de inovare, crearea unui climat organizaţional care favorizează abordarea oricărei probleme, în orice moment;
– facilitarea accesului la cunoaştere;
– o mai bună organizare a activităţii de cercetare;
– o mai bună comunicare în interiorul organizaţiei;
– creşterea nivelului de pregătire al specialiştilor şi implicit al utilizatorilor;
– creşterea valorii organizaţiei;
– îmbunătăţirea activităţilor din organizaţie;
– creşterea calităţii şi în consecinţă a „profilului" organizaţiei;
– îmbunătăţirea serviciilor oferite utilizatorilor;
– o mai bună implicare a tuturor angajaţilor în activităţile organizaţiei.

lar riscurile indicate de participanţii la studiu sunt:
– rezistenţa la schimbare;
– crearea unei structuri ineficiente;
– ca organizaţia să fie mai "expusă", mai instabilă;
– neadaptarea;

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

– copierea unor modele care să nu poată fi adaptate structurii proprii;
– creşterea complexităţii activităţilor;
– costuri suplimentare (pregătirea personalului).

Deşi au fost menţionate aceste riscuri şi altele asemănătoare, foarte mulţi din cei care au participat la studiu consideră că nu există riscuri majore în cazul unui asemenea demers.

3. Concluziile cercetării

Din analiza rezultatelor acestei cercetări se pot desprinde câteva aspecte importante privind managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare româneşti:

– În primul rând, trebuie să remarcăm disponibilitatea specialiştilor din cele patru instituţii de a participa la studiu.
– Majoritatea specialiştilor din structurile infodocumentare româneşti participanţi la acest studiu sunt la curent cu noţiunea de managementul cunoaşterii şi au o înţelegere foarte bună a ceea ce reprezintă acest nou concept; nu confundă managementul informaţiei cu managementul cunoaşterii.
– De asemenea, majoritatea fac deosebire între noţiunile de informaţie şi cunoaştere şi au o înţelegere foarte bună a acestora.
– O constatare extrem de importantă a acestei cercetări este disponibilitatea, deschiderea specialiştilor din structurile infodocumentare româneşti pentru partajarea cunoaşterii. Nu se poate încă spune că în structurile infodocumentare româneşti există o cultură a partajării cunoaşterii, dar există destule elemente care să sprijine crearea unei asemenea culturi în anii viitori.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

- Rezultatele studiului relevă faptul că specialiştii din biblioteci şi din celelalte structuri documentare româneşti sunt interesaţi cel mai mult de dobândirea de cunoştinţe şi abilităţi în domenii precum management, tehnologia informaţiei şi comunicare.
- Majoritatea celor care au răspuns la întrebările din chestionar consideră că în structurile infodocumentare se creează cunoaştere nouă, se produce valoare adăugată, specialiştii din aceste instituţii contribuind, deci, la creşterea cunoaşterii şi putând acţiona în calitate de manageri ai cunoaşterii.
- Atât structurile infodocumentare cât şi specialiştii lor sunt percepuţi ca putând juca un rol activ în societatea cunoaşterii.
- Majoritatea participanţilor la studiu consideră că implementarea unei strategii de managementul cunoaşterii în organizaţiile lor este necesară şi benefică. În acest sens au fost indicate o serie de beneficii pe care structurile infodocumentare le-ar putea avea şi doar câteva riscuri minore.

Desigur, studiul de faţă s-a desfăşurat doar în patru instituţii infodocumentare din Bucureşti, dar considerăm că rezultatele obţinute sunt pozitive în ceea ce priveşte poziţia structurilor şi a specialiştilor din domeniul biblioteconomiei şi informării faţă de managementul cunoaşterii şi înţelegerea lor cu privire la importanţa şi necesitatea implementării unei strategii bazate pe managementul cunoaşterii în structurile româneşti. Faptul că sunt la curent cu acest nou proces, având o percepţie destul de exactă a ceea ce reprezintă managementul cunoaşterii, şi că sunt deschişi în privinţa partajării cunoaşterii constituie un prim pas în adoptarea acestui nou concept managerial. Pasul următor va trebui să fie implementarea efectivă a funcţiei de managementul cunoaşterii în cadrul organizaţiilor româneşti din zona transferului de informaţii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE ROMÂNEȘTI

Schimbările la nivel politic și economic care au avut loc în ultimii 20 de ani în România au generat transformări în biblioteci atât la nivel organizațional cât mai ales la nivel cultural. Toate aceste schimbări au fost în direcția îmbunătățirii performanței și calității serviciilor și produselor oferite de aceste structuri. Totuși, bibliotecile românești sunt încă într-o fază de tranziție caracterizată de multe alte transformări care urmăresc să depășească efectele unei lungi perioade când nu a existat un management al acestor instituții în adevăratul sens al cuvântului.

O cultură organizațională adecvată pentru nevoile specifice ale unei societăți și economii bazate pe cunoaștere ar putea ajuta bibliotecile românești să supraviețuiască prin creșterea eficienței, îmbunătățirea calității produselor de informare și a serviciilor pentru utilizatori și prin crearea condițiilor necesare pentru implementarea unor noi procese manageriale precum managementul cunoașterii.

1. Cultura organizațională

Succesul unei organizații depinde foarte mult de cultura sa care, la rândul său, influențează atitudinile și comportamentul angajaților. (1) În contextul discuției despre implementarea procesului de management al cunoașterii, schimbarea culturii la nivel organizațional ocupă un loc extrem de important. Existența

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

unui mediu favorabil pentru comunicare, colaborare, partajare şi transfer al cunoaşterii ca şi pentru o identificare uşoară a bunurilor de cunoaştere ale organizaţiei este esenţială pentru această abordare şi o facilitează. Dacă bibliotecile şi serviciile de informare doresc să supravieţuiască pe piaţa contemporană a informaţiei, crearea unei culturi orientate spre performanţă, care apreciază şi încurajează comunicarea, colaborarea şi care răsplăteşte creativitatea şi ideile noi este esenţială. Aceasta trebuie să fie, de asemenea, o cultură orientată spre oameni, angajaţi şi utilizatori, o cultură care stimulează partajarea şi dezvoltarea cunoaşterii. Astfel, o cultură orientată spre cunoaştere şi învăţare ar facilita implementarea şi dezvoltarea sistemelor de management al cunoaşterii care sunt extrem de importante pentru organizaţii precum bibliotecile.

În contextul specific al bibliotecilor româneşti de după 1990, identificarea şi analiza elementelor caracteristice ale culturii lor nu s-au bucurat în ultimii ani de o atenţie specială, în ciuda faptului că una dintre priorităţile clar recunoscute de majoritatea celor implicaţi în acest domeniu a fost schimbarea culturală necesară în aceste organizaţii. Dacă se doreşte o schimbare a culturii organizaţionale în bibliotecile româneşti, trebuie să aibă loc o recunoaştere a anumitor aspecte care vor conduce la implementarea schimbării în întreaga organizaţie, la un stil managerial diferit şi la implicarea angajaţilor în dezvoltarea noii culturi, ca şi la o nouă atitudine faţă de managementul cunoaşterii.

2. *Contextul, obiectivele şi condiţiile de desfăşurare ale cercetării*

Pornind de la rezultatele unui studiu iniţial desfăşurat la nivelul structurilor infodocumentare româneşti pe tema managementului cunoaşterii (vezi Partea a VII-a), am hotărât în decembrie 2006 să întreprindem o altă cercetare (2) care să vizeze analizarea elementelor care caracterizează cultura organizaţională

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

din bibliotecile universitare româneşti prin evaluarea percepţiei bibliotecarilor privind:

- cultura organizaţională din instituţia în care ei lucrează;
- valorile promovate de această cultură;
- politicile privind personalul şi dezvoltarea organizaţională;
- stilul managerial;
- partajarea cunoaşterii;
- aprecierea de către aceste organizaţii a creativităţii, inovaţiei, performanţei, comunicării, schimbării, colaborării şi dezvoltării profesionale continue printre alte elemente.

Pentru acest studiu am ales cinci mari biblioteci universitare reprezentative din România. Acestea sunt din trei zone diferite ale ţării, trei din Bucureşti, una din Moldova şi una din Banat, şi servesc o comunitate extinsă de utilizatori, dar sunt totuşi biblioteci foarte diferite în ceea ce priveşte personalul, utilizatorii etc. Alegând aceste biblioteci am urmărit să obţinem o imagine cât mai completă şi reprezentativă posibil a situaţiei actuale din bibliotecile universitare româneşti.

Biblioteca Centrală Universitară "Carol I" din Bucureşti

Biblioteca a fost înfiinţată în 1895 şi a fost prima mare bibliotecă universitară din România care a introdus un sistem automatizat integrat (VUBIS) în 1994; oferă acces la Internet utilizatorilor începând din 1995. Colecţiile sale numără mai mult de 1.800.000 de cărţi şi peste 27.000 de titluri de periodice. Are peste 30.000 de utilizatori înscrişi, cu aproximativ 500.000 de vizitatori regulaţi pe an. Are 14 filiale (biblioteci de facultate). Personalul bibliotecii număra în 2006 328 de angajaţi, 261 dintre aceştia lucrând ca bibliotecari şi având studii de biblioteconomie şi ştiinţa informării de lungă sau de scurtă durată.

Biblioteca Centrală Universitară "Eugen Todoran" din Timişoara

Biblioteca a fost înfiinţată în 1948 şi în 1995 a achiziţionat programul de automatizare de bibliotecă ALEPH; din 1997 întreaga reţea de calculatoare a bibliotecii este conectată la Internet.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Biblioteca are 16 filiale şi personalul său numără 121 de angajaţi, 82 fiind bibliotecari, toţi cu instruire profesională, având diplome fie universitare, fie postuniversitare în biblioteconomie şi ştiinţa informării. Deţine o colecţie de aproape 1.000.000 de cărţi şi peste 7.000 de titluri de periodice. Serveşte peste 25.000 de utilizatori.

Biblioteca Centrală a Universităţii de Medicină şi Farmacie "Carol Davila" din Bucureşti

Biblioteca Centrală a Universităţii de Medicină şi Farmacie "Carol Davila" din Bucureşti este cea mai renumită bibliotecă medicală românească. A fost înfiinţată în 1857, simultan cu Şcoala Naţională de Medicină şi Farmacie. Biblioteca serveşte utilizatorii din întreaga universitate şi are 96 de filiale răspândite în Bucureşti. Are o colecţie de 366.546 de titluri de cărţi, 5.531 titluri de periodice şi aproximativ 27.000 de alte documente în acces direct. Biblioteca are mai mult de 10.000 de utilizatori activi (7.567 studenţi, 1.496 cadre didactice şi 957 de medici). Oferă acces la resurse electronice de informare începând din 1999. Există 10 calculatoare cu acces la Internet. Angajaţii bibliotecii sunt în număr de 47, 41 fiind bibliotecari cu studii de specialitate.

Biblioteca Universităţii Politehnice din Bucureşti

Biblioteca datează aproximativ din 1868. În 2004 a implementat sistemul ALEPH 500 şi începând din 2005 pune la dispoziţia utilizatorilor calculatoare conectate la Internet. Are o colecţie de aproximativ 1.500.000 de titluri (cărţi, periodice, colecţii speciale, standarde, materiale audiovizuale) şi 6.633 de titluri de periodice. Are mai mult de 13.000 de utilizatori înscrişi, şi aproximativ 500.000 de vizitatori pe an. Are 17 filiale. Personalul bibliotecii este format din 38 de angajaţi, 35 fiind bibliotecari.

Biblioteca Universităţii "Dunărea de Jos" din Galaţi

Biblioteca a fost înfiinţată în 1974 şi a început procesul de automatizare în 1999, utilizând sistemul integrat de bibliotecă TINLIB. Începând din 2000 oferă utilizatorilor conexiune la Internet. Deţine în colecţii peste 450.000 de titluri şi are peste 5.000 de utilizatori. Are 3 filiale. Personalul bibliotecii număra în 2006 24 de angajaţi, 22 fiind bibliotecari.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

3. *Metoda colectării datelor*

Un chestionar constând din 10 întrebări (vezi Anexa 3) a fost utilizat pentru colectarea datelor. 80 de chestionare au fost distribuite la întâmplare personalului din cele cinci biblioteci:

Tabelul 1

Distribuţia chestionarelor

Biblioteca	Numărul de chestionare
Biblioteca Centrală Universitară "Carol I" din Bucureşti	25
Biblioteca Centrală Universitară "Eugen Todoran" din Timişoara	25
Biblioteca Centrală a Universităţii de Medicină şi Farmacie "Carol Davila" din Bucureşti	10
Biblioteca Universităţii Politehnice din Bucureşti	10
Biblioteca Universităţii "Dunărea de Jos" din Galaţi	10

A existat un procent de răspuns satisfăcător de 82,5% (din totalul de 80 de chestionare distribuite, au fost completate 66). Bibliotecarii care au completat chestionarul au avut o vârstă cuprinsă între 22 şi 56 de ani, majoritatea (57%) situându-se totuşi între 25 şi 38 de ani. Vechimea lor în muncă a fost între 4 luni şi 25 de ani, majoritatea (70%) având între 2 şi 13 ani de vechime în activitatea de bibliotecă şi 91% având studii de biblioteconomie şi ştiinţa informării (diplomă universitară, postuniversitară sau de master).

Tabelul 2

Nivelul de educaţie al participanţilor la acest studiu

Liceu	9%
Studii universitare	44%
Studii postuniversitare	29%
Master	18%

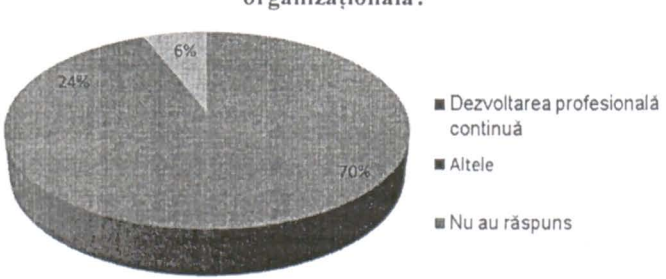
https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

4. Analiza şi interpretarea rezultatelor

Prima întrebare a vizat percepţia angajaţilor în legătură cu politica bibliotecii lor în ceea ce priveşte personalul şi dezvoltarea profesională. Răspunsurile arată că 70% dintre participanţii la acest studiu percep că prioritatea pentru instituţia lor ca parte a dezvoltării organizaţionale este una orientată spre dezvoltarea profesională continuă. 15% dintre ei au remarcat faptul că angajarea de personal cu studii superioare în domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării constituie una dintre priorităţi pentru instituţiile în care lucrează.

Cunoaşterea şi înţelegerea politicilor organizaţiei lor, aspecte pe care participanţii le-au indicat, sunt critice pentru participarea lor la construirea viitoarei strategii a organizaţiei şi ajută în realizarea obiectivelor pe care organizaţia le are. Faptul că majoritatea consideră că pentru biblioteca lor dezvoltarea profesională continuă a personalului este de cea mai mare importanţă, îi motivează în sporirea cunoştinţelor de specialitate şi îi face mai activi din punct de vedere profesional.

Care sunt prioritățile instituției dv. privind personalul și dezvoltarea organizațională?

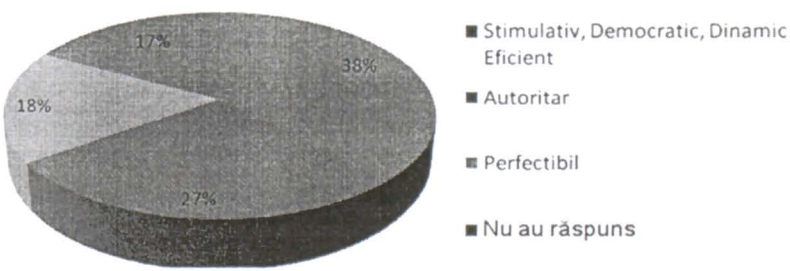


Participanţilor li s-a cerut să caracterizeze în trei cuvinte stilul managerial din organizaţia lor; 38% dintre participanţi l-au caracterizat ca fiind unul care creează un climat stimulativ. Cuvinte

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

şi sintagme precum climat deschis pentru schimbare, dinamic, democratic, consultativ, eficient, flexibil, comunicativ, competitiv au fost folosite. Pe de altă parte, 27% au caracterizat stilul managerial al organizației lor într-o manieră complet diferită, ca fiind autoritar şi au folosit termeni precum rigid, haotic, dictatorial, birocratic, non-comunicativ, dezorganizat şi reticent la schimbare. Alți 18% au considerat că stilul managerial este la întâmplare, flexibil, dar nu transparent, şi perfectibil. Aceste percepții variate arată că în multe biblioteci româneşti elementele care caracterizau perioada de dinainte de 1990 încă persistă şi că schimbări majore nu au avut loc la nivelul managementului în toate instituțiile. Dar faptul că participanții la acest studiu consideră că lucrurile pot fi îndreptate şi că ei au perceput că stilul managerial poate fi îmbunătățit este important şi încurajator.

Cum caracterzați stilul managerial din biblioteca dv.?

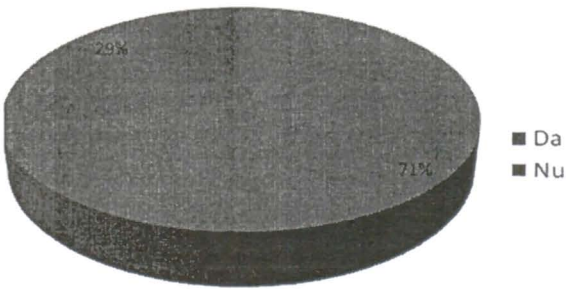


Conform lui S. Little, P. Quintas şi T. Ray, creativitatea, inovația şi promovarea acestor elemente este ceea ce face diferența între organizații în contextul economiei bazate pe cunoaştere. (3) În cazul bibliotecilor incluse în această cercetare, 71% dintre angajații care au completat chestionarul consideră că organizația lor este creativă şi oferă ca exemple introducerea de noi servicii pentru utilizatori, noi proiecte şi adaptarea serviciilor şi personalului la schimbările necesare cerute de mediul electronic etc. Totuşi, 29% dintre participanți consideră că

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

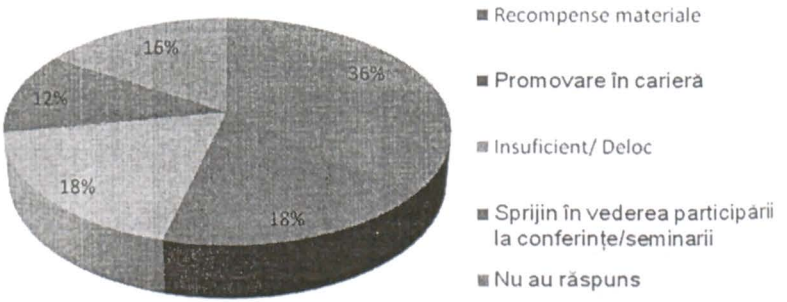
inovația și creativitatea nu sunt încurajate în organizația lor și că nu există receptivitate pentru idei noi. Alte motive menționate pentru lipsa de schimbare și inovație sunt lipsa echipamentelor tehnologice și a resurselor financiare.

Sunt promovate creativitatea și inovația în biblioteca dv.?



În ceea ce privește modul în care performanța personalului este încurajată în organizația lor, 36% dintre participanții la acest studiu au răspuns că prin recompense materiale, 18% prin promovare în carieră, 12% prin sprijinirea participării personalului la conferințe și seminarii. Pe de altă parte, 18% consideră că performanța este răsplătită insuficient sau nu este deloc încurajată.

Cum este încurajată/răsplătită performanța în organizația dv.?



https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Mediul de lucru joacă un rol important în crearea unei culturi organizaţionale adecvate pentru realizarea obiectivelor organizaţiei şi pentru dezvoltarea practicilor de management al cunoaşterii. Întrebaţi despre mediul lor de lucru şi ce cred ei că încurajează acesta, 21% dintre participanţi consideră că este un mediu care stimulează dezvoltarea comunităţilor de practică şi a învăţării organizaţionale, 11% au menţionat partajarea cunoaşterii, 9% au menţionat comunicarea şi 5% lucrul în echipă.

Tabelul 3

Rezultatele privind percepţia bibliotecarilor participanţi la studiu în legătură cu mediul în care lucrează şi ceea ce încurajează/stimulează acesta

	Da	Nu	Nu au răspuns
Cooperarea profesională	18%	6%	5%
Colaborarea în diferite proiecte interne/externe	17%	9%	8%
Partajarea cunoaşterii şi a experienţei profesionale	11%	5%	29%
Participarea la luarea deciziilor	16%	52%	12%
Comunicarea	9%	5%	47%
Schimbarea	20%	38%	5%
Dezvoltarea comunităţilor de practică	21%	11%	23%
Învăţarea organizaţională	21%	8%	27%
Lucrul în echipă	5%	3%	51%

În toate organizaţiile contemporane, educaţia continuă prin cursuri sau seminarii de instruire profesională are o mare importanţă. (4) Bibliotecile nu fac excepţie, mai ales că în cazul lor ritmul şi numărul schimbărilor cărora trebuie să le facă faţă sunt dublate de complexitatea pe care o implică satisfacerea nevoilor şi cererilor de informare ale utilizatorilor prin produse şi servicii actuale şi de competiţia mare pe care o întâmpină din partea altor organizaţii implicate în industria transferului de informaţii. În aceste condiţii, rezultatele studiului au arătat că bibliotecile româneşti implicate în această cercetare s-au descurcat foarte bine în faţa provocării de a oferi educaţie

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

profesională continuă personalului lor. Un procent semnificativ de 63% dintre participanţi a declarat că organizaţia lor i-a încurajat să participe la conferinţe şi alte evenimente din domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării; 52% au răspuns că au participat la astfel de evenimente din proprie iniţiativă şi 70% au spus că organizaţia îi trimite la astfel de activităţi. În plus, 71% au remarcat că instituţiile lor au iniţiat propriile activităţi de instruire profesională. Aceste procente mari arată că aceste biblioteci înţeleg foarte bine importanţa unui personal instruit care deţine cunoştinţe actuale. Faptul că aceste biblioteci iniţiază ele însele astfel de acţiuni arată dorinţa lor de a include un număr cât mai mare posibil de anajaţi în acţiuni de dezvoltare profesională continuă.

Tabelul 4

Rezultatele cu privire la participarea bibliotecarilor la cursuri de instruire şi dezvoltare profesională şi la conferinţe/seminarii în domeniul lor de activitate

	Da	Nu	Nu au răspuns
Din proprie iniţiativă	52%	27%	20%
Instituţia vă încurajează să participaţi	63%	15%	18%
Sunteţi trimis/ă de către instituţia dv	70%	15%	15%
Instituţia dv iniţiază astfel de acţiuni	71%	9%	17%

Disponibilitatea personalului de a partaja cunoaşterea şi experienţa lor profesională cu alţi colegi este unul dintre cele mai importante elemente care dovedeşte că o organizaţie are o cultură favorabilă, adecvată care poate sprijini implementarea procesului de management al cunoaşterii. (5) În cazul cercetării noastre, 89% dintre participanţi şi-au declarat disponibilitatea de a partaja cunoaşterea şi experienţa profesională. Printre motivele menţionate s-au numărat: lucrul în echipă (18%), schimbul de experienţă (12%), cooperarea profesională (17%), creşterea eficienţei (14%), stimularea comunicării (6%).

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Sunteți dispus/ă să partajați ideile, cunoașterea și experiența dv. profesională cu alți colegi?

Tabelul 5

Motivele pentru care bibliotecarii participanți la studiu sunt dispuși să partajeze cunoașterea și experiența profesională

Lucrul în echipă	18%
Cooperarea profesională	17%
Creșterea eficienței	14%
Schimbul de experiență	12%
Stimularea comunicării	6%

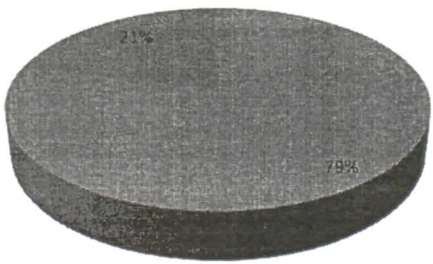
Întrebați în legătură cu disponibilitatea organizației lor de a se schimba, majoritatea participanților (79%) au răspuns din nou pozitiv, dând ca exemple adaptarea rapidă la noi tehnologii, îmbunătățirea continuă a serviciilor, materialelor și resurselor umane. Doar 21% au dat un răspuns negativ menționând că lipsa receptivității pentru schimbare în organizația lor și cadrul legal sunt obstacole serioase în calea schimbării.

Considerați că există disponibilitate pentru schimbare în organizația dv.?

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Întrebați dacă ar putea să identifice şi/sau să contacteze rapid specialişti care să îi poată ajuta în rezolvarea unei probleme profesionale, 79% au răspuns, de asemenea, pozitiv, arătând că partajarea cunoaşterii, colaborarea şi comunicarea sunt aspecte care caracterizează cultura organizațională din bibliotecile incluse în acest studiu.

Puteți identifica şi/sau contacta rapid informații sau persoane care v-ar putea ajuta în rezolvarea unei probleme profesionale



În final, cu referire la valorile promovate de culturala organizațională din instituțiile în care lucrează, rezultatele arată că participanți au menționat performanța (21%), profesionalismul (21%), eficiența (21%), lucrul în echipă (12%), comunicarea (12%), competiția (12%) şi inovația (5%), toate elemente cheie pentru sprijinirea implementării procesului de management al cunoaşterii într-o organizație.

Tabelul 6

Valorile promovate de cultura organizațională din bibliotecile incluse în această cercetare

Performanța	21%
Profesionalismul	21%
Eficiența	21%
Lucrul în echipă	12%
Comunicarea	12%
Competiția	12%
Inovația	5%

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

5. Concluziile cercetării

Rezultatele acestei cercetări arată atât aspecte comune cu ceea ce poate fi găsit în bibliotecile din alte ţări, cât şi aspecte unice, specifice Românieşi care provin din condiţiile istorice şi de dezvoltare prin care bibliotecile româneşti au trecut. Dat fiind rolul critic pe care cultura organizaţională îl joacă în dezvoltarea practicilor de management al cunoaşterii, rezultatele studiului nostru arată că pot fi identificate în bibliotecile noastre condiţii destul de favorabile pentru o viitoare implementare de noi modele de procese manageriale care includ o bună practică a managementului cunoaşterii.

Atitudinile angajaţilor faţă de politica generală a organizaţiei, lidershipul care motivează oamenii să partajeze şi utilizeze cunoaşterea, încurajarea implicării angajaţilor în construirea strategiilor şi a viitoarelor direcţii de acţiune sunt foarte importante pentru toate organizaţiile care doresc să dezvolte practici mai bune de management al cunoaşterii şi să participe în societatea cunoaşterii.

În ultimii 20 de ani, România a făcut paşi importanţi înainte. Este pe cale să devină o economie bazată pe cunoaştere şi aceasta ar trebui să conducă la schimbări la nivelul structurilor infodocumentare. Funcţia de management al cunoaşterii este cheia pentru viabilitatea continuă a bibliotecilor şi pentru dezvoltarea de noi servicii care răspund mai bine nevoilor utilizatorilor. Bibliotecarii din structurile care au participat la acest studiu par a fi motivaţi şi pregătiţi pentru a face faţă acestei provocări.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

CONCLUZII

Intrarea în economia cunoaşterii şi schimbările tot mai numeroase înregistrate în ultima perioadă la scară globală au implicaţii majore în ceea ce priveşte formele de organizare, diferitele modalităţi de a le conduce, natura bunurilor deţinute de organizaţii, funcţiile managementului etc. Bunurile de cunoaştere şi capacitatea de învăţare ale unei organizaţii constituie în prezent sursa principală a avantajului competitiv. De aici interesul tot mai mare pentru managementul cunoaşterii. Înţelegerea faptului că acesta este un proces de bază în cadrul organizaţiilor s-a răspândit doar recent, pe la jumătatea anilor 1990, când a avut loc o creştere rapidă în întreaga lume a interesului privind cunoaşterea şi cum poate fi ea gestionată în cadrul şi între organizaţii. Astfel, managementul cunoaşterii a devenit un concept cheie în dezvoltarea organizaţiilor, o chestiune strategică, esenţială pentru supravieţuirea acestora în societatea contemporană, acest proces conducând la o eficienţă sporită şi un mai mare succes, deschizând organizaţiilor calea spre competiţie, spre performanţă.

În lucrarea noastră ne-am propus să prezentăm elementele care au dus la necesitatea adoptării procesului de management al cunoaşterii la nivelul orgaizaţiilor, în general şi la nivelul structurilor infodocumentare, în special şi să propunem un model strategic de implementare a acestei noi funcţii manageriale în organizaţiile din zona transferului de informaţii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Studiile teoretice, lecturile efectuate pe parcursul realizării acestora şi rezultatele cercetărilor ne-au permis să distingem câteva aspecte cu privire la organizaţiile infodocumentare contemporane, la schimbările cărora au trebuit să le facă faţă şi la noul rol pe care aceste instituţii şi specialiştii în informare trebuie să-l joace în societatea cunoaşterii, aspecte pe care le prezentăm în continuare.

- În noua economie, esenţa organizaţiei constă în abilitatea de a crea, transfera, integra şi exploata bunuri de cunoaştere. Acestea stau la baza competenţelor, iar competenţele la baza ofertelor de produse şi servicii. Organizaţia care se bazează pe cunoaştere şi care învaţă este cea care simte şi se adaptează la schimbările din mediul său, are o abordare pe termen lung a provocărilor privind competitivitatea, competenţa şi nevoile personalului.
- Alături de alte organizaţii ale societăţii contemporane, structurile infodocumentare au resimţit şi ele schimbările pe care le-a generat economia cunoaşterii. Bibliotecile au trebuit să se adapteze la aceste modificări, să răspundă la provocările erei informaţionale şi să evolueze din instituţii care conservă şi oferă accesul la un patrimoniu într-o parte a unui depozit global al cunoaşterii.
- Globalizarea, tehnologiile informaţiei şi comunicaţiilor, accesul global la informaţie, creşterea volumului informaţiei electronice, toate au avut un impact profund asupra structurilor infodocumentare, asupra profesioniştilor din aceste structuri şi asupra educaţiei şi instruirii lor. Noile tehnologii au dus la îndepărtarea barierelor geografice şi la crearea unui context bibliotecar global, au contribuit la tranziţia de la o bibliotecă tradiţională la una modernă, electronică.
- Structurile infodocumentare oferă în prezent o gamă mult mai largă de servicii şi produse, pun la dispoziţia

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

utilizatorilor noi instrumente de informare şi învăţare. Metodele de furnizare a serviciilor s-au schimbat, de asemenea, evoluând odată cu societatea care se depărtează de modelele de comunicare formală bazate aproape exclusiv pe hârtie şi se îndreaptă tot mai mult spre informaţia şi comunicarea electronică.

- Organizaţiile transferului de informaţii au înţeles că au nevoie de o cultură colectivă deschisă pentru schimbare, o cultură în care învăţarea, creativitatea şi calitatea sunt apreciate şi căutate şi în care dobândirea de noi abilităţi şi cunoştinţe este un proces permanent.
- Serviciile de bibliotecă şi de informare trebuie să se adapteze în mod continuu la condiţiile de pe piaţa transferului de informaţii şi să devină tot mai competitive. Managementul acestor structuri necesită o abordare diferită, în care flexibilitatea, lucrul în echipă şi învăţarea continuă sunt elemente cheie. Managementul cunoaşterii poate conduce aceste organizaţii spre succes şi performanţă, ajutându-le să-şi păstreze poziţia de furnizori principali de informaţie.
- În societatea cunoaşterii, structurile infodocumentare pot juca un rol important. În calitatea lor de organisme care se ocupă de secole cu achiziţia, organizarea şi stocarea cunoaşterii, structurile infodocumentare îşi pot extinde în momentul actual rolul în procesul de transfer al cunoaşterii, îşi pot consolida poziţia pe piaţa cunoaşterii şi pot contribui în mod semnificativ la edificarea unei societăţi a cunoaşterii funcţionale.
- Abilităţile pe care specialiştii din structurile infodocumentare le deţin în ceea ce priveşte extragerea, organizarea, filtrarea şi diseminarea cunoaşterii, experienţa lor în activitatea de instruire a utilizatorilor îi recomandă ca actori cheie în societatea actuală bazată pe

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

cunoaştere. Ei îşi pot utiliza pregătirea, cunoştinţele şi abilităţile pentru a acţiona în calitate de manageri ai cunoaşterii. Societatea oferă în prezent pentru această categorie profesională şi, de fapt, pentru întreg domeniul biblioteconomiei şi ştiinţei informării o oportunitate deosebită de dezvoltare.

- Bibliotecarii şi specialiştii în informare vor acţiona în calitate de ingineri ai cunoaşterii, de ingineri de hypertext. Un rol fundamental al acestei categorii profesionale este însă identificat şi în zona educaţiei, instruirii utilizatorilor cu privire la modul de exploatare efectivă a resurselor de informare. Evident, pentru ca toate aceste aspecte să prindă un contur cât mai clar sunt necesare schimbări la nivelul pregătirii specialiştilor din organizaţiile transferului de informaţii.
- Structurile infodocumentare trebuie să intre în lumea digitală ca jucători cu valoare mare, ceea ce înseamnă interconectarea eficientă cu alte instituţii relevante naţionale şi internaţionale, astfel încât ele să contribuie la dezvoltarea depozitului distribuit al cunoaşterii globale. Este necesară partajarea resurselor şi tehnologiilor, cooperarea acestor structuri cu alte organisme implicate în crearea şi diseminarea cunoaşterii.

Un element pozitiv al lucrării îl reprezintă realizarea sintezei celor mai importante aspecte din literatura de specialitate, din ţară şi de peste hotare, privind managementul organizaţiilor, în general şi al instituţiilor infodocumentare, în special. Elementele esenţiale ale managementului cunoaşterii pot fi benefic implementate în managementul structurilor infodocumentare, acestea fiind cele mai interesate de introducerea unui management performant, tocmai pentru că ele sunt implicate în dezvoltarea cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Procesul de management al cunoaşterii ar trebui implementat cât mai curând în toate tipurile de structuri infodocumentare, iar modelul propus în lucrarea noastră oferă o posibilă soluţie în acest sens. Modelul are la bază cinci elemente fundamentale, bunurile de cunoaştere şi expertiza existente la nivel organizaţional, managementul resurselor umane, tehnologia, parteneriatele cu alte organizaţii şi crearea unui post de manager al cunoaşterii. Este un model general care va permite managerilor adoptarea cu succes a acestei noi funcţii şi va duce cu siguranţă la performanţe sporite în activitatea organizaţiilor din zona transferului de informaţii.

Cercetările desfăşurate în structuri infodocumentare româneşti au arătat că la nivelul bibliotecarilor şi specialiştilor din aceste organizaţii există o bună înţelegere a noţiunilor de informaţie, cunoaştere, management al cunoaşterii şi a utilităţii acestui din urmă proces. De asemenea, au evidenţiat deschiderea pe care o manifestă aceşti specialişti pentru partajarea cunoaşterii şi existenţa în aceste organizaţii a condiţiilor necesare şi a unei culturi organizaţionale destul de favorabile pentru implementarea procesului de management al cunoaşterii.

Studiile teoretice, modelul strategic propus şi cercetările incluse în lucrarea noastră demonstrează faptul că în prezent managementul cunoaşterii reprezintă o abordare necesară şi o opţiune de succes pentru structurile infodocumentare, prin care aceste instituţii se pot adapta mai bine la schimbările permanente din societate, îşi pot extinde şi îmbunătăţi oferta de produse şi servicii, răspunzând mai bine cererilor de informare venite din partea utilizatorilor şi pot fi actori principali pe piaţa cunoaşterii.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

NOTE BIBLIOGRAFICE

PARTEA I
ELEMENTE ŞI STADII FUNDAMENTALE ÎN DEZVOLTAREA CUNOAŞTERII. PERSPECTIVĂ ISTORICĂ

(1) Academia Română. Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan". *DEX. Dicţionarul Explicativ al Limbii Române.* Ediţia a II-a. Bucureşti: Univers Enciclopedic, 1996, p. 250.

(2) *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged.* Springfield, MA: Merriam-Webster Inc., Publishers, 1993, p. 1252.

(3) FLEW, Anthony. *Dicţionar de filosofie şi logică.* Bucureşti: Humanitas, 1996, p. 84.

(4) STROE, Constantin. *Filosofie. Cunoaştere. Cultură. Comunicare.* Bucureşti: Lumina Lex, 2000, pp. 33, 46–57.

(5) *Ibidem*, pp. 58–77.

(6) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei R.S.R., 1982, p. 9.

(7) STROE, Constantin. *Op. cit.*, pp. 31–32.

(8) *Ibidem.*

(9) *Ibidem*, pp. 33–36.

(10) *Ibidem.*

(11) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei R.S.R., 1982, pp. 33–36.

(12) FLONTA, Mircea. Despre rădăcinile istorice şi destinul "Logicii cercetării". În: POPPER, Karl R. *Logica cercetării.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981, pp. 15–16.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(13) PÂRVU, Ilie. *Teoria ştiinţifică. Modalităţi de reconstrucţie şi modele sistematice ale structurii şi dinamicii teoriilor ştiinţifice.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981, p. 63.

(14) The philosophy of K. Popper. Ed. P. A. Schilpp. Open Court, La Salle, Illinois, vol. II, p. 978. Apud *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei R.S.R., 1982, p. 68.

(15) POPPER, Karl R. *În căutarea unei lumi mai bune. Conferinţe şi eseuri din trei decenii.* Bucureşti: Humanitas, 1998, pp. 1–12.

(16) *Ibidem*, p. 13.

(17) POPPER, Karl R. *Conjecturi şi infirmări. Creşterea cunoaşterii ştiinţifice.* Bucureşti: Editura Trei, 2001, pp. 7, 281; POPPER, Karl R. *Cunoaşterea şi problema raportului corp-minte. O pledoarie pentru interacţionism.* Bucureşti: Editura Trei, 1997, pp. 20–21.

(18) POPPER, Karl R. *În căutarea unei lumi mai bune. Conferinţe şi eseuri din trei decenii.* Bucureşti: Humanitas, 1998, pp. 61–63.

(19) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Fonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei R.S.R., p. 71.

(20) CELMARE, Ştefan. *Studii de teoria cunoaşterii.* Iaşi: Editura Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi, 1996, pp. 72–73.

(21) FLONTA, Mircea; STOENESCU, Constantin; ŞTEFANOV, Gheorghe. *Teoria cunoaşterii. Teme, Texte, Literatură.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 1999, pp. 22, 38.

(22) RUSSELL, Bertrand. *Problemele filosofiei.* Bucureşti: Editura All, 1995, pp.1, 13, 25.

(23) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei R.S.R., 1982, p. 56.

(24) RUSSELL, Bertrand. *Problemele filosofiei.* Bucureşti: Editura All, 1995, pp. 71–72.

(25) SHAND, John. *Introducere în filosofia occidentală.* Bucureşti: Univers Enciclopedic, 1998, p. 236.

(26) FLONTA, Mircea. Bertrand Russell şi începuturile filosofiei analitice. În: RUSSELL, Bertrand. *Problemele filosofiei.* Bucureşti: Editura All, 1995, p. V.

(27) FLEW, Anthony. *Op. cit.*, p. 248.

(28) FERRATER MORA, José. *Ortega y Gasset. An outline of his philosophy.* London: Bowes & Bowes, 1956, p. 40.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(29) *Ibidem*, p. 62.

(30) SABĂU, Gabriela L. *Societatea cunoaşterii. O perspectivă românească*. Bucureşti: Editura Economică, 2001, pp. 29–30.

(31) *Ibidem*, pp. 21–25.

(32) MARTINOTTI, Guido. Interdisciplinarity and the Social Sciences. În: Interdisciplinarity and the Organization of Knowledge in Europe. Cambridge, 1997, p. 166. Apud SABĂU, Gabriela L. *Op. cit.*, pp. 30–31.

(33) DRUCKER, Peter F. *Societatea post-capitalistă*. Bucureşti: Editura Image, 1999, p. 147.

(34) SABĂU, Gabriela L. *Societatea cunoaşterii. O perspectivă românească*. Bucureşti: Editura Economică, p. 39.

(35) *Ibidem*, p. 15.

(36) GIBBONS, Michael. Higher Education Relevance in the 21st Century, The World Bank, 1998. Apud SABĂU, Gabriela L. *Op. cit.*, p. 31.

(37) SABĂU, Gabriela L. *Op. cit.*, pp. 31–32.

(38) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 1.

(39)BONAVENTURA, M. The benefits of a Knowledge culture. În: Aslib Proceedings, vol. 49, No. 4, April 1997, pp. 82–89. Apud WEBB, Sylvia P. *Knowledge Management: linchpin of change. Some practical guidelines*. London: Aslib, 1998.

(40) BADENOCH, D.; REID, C.; BURTON, P.; GIBB, F.& OPPENHEIM, C. The value of information. În: FEENEY, M & GRIEVES, M. (eds). The value and impact of information. London: Bowker Saur, 1994. Apud WEBB, Sylvia P. *Op.cit*, p. 1.

(41) STONIER, T. Information and the Internal Structure of the Universe. London: Springer-Verlag, 1990. Apud WEBB, Sylvia P. *Op. cit.*, p. 2.

(42) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 2–3.

(43) STOICA, Ion. *Informaţie şi cultură. Sinteze. Reflecţii. Atitudini*. Bucureşti: Editura Tehnică, 1997, p. 9

(44) STANCOVICI, Virgil. *Filosofia informaţiei*. Bucureşti: Editura Politică, 1975.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(45) SĂHLEANU, Victor. *Ştiinţa şi filosofia informaţiei.* Bucureşti: Editura Politică, 1972.

(46) Academia Română. Institutul de Lingvistică "Iorgu Iordan". *DEX. Dicţionarul Explicativ al Limbii Române.* Ediţia a II-a. Bucureşti: Univers Enciclopedic, 1996, p. 491.

(47) DRĂGULĂNESCU, Nicolae. *Science et techniques de l'information. Genèse et évolution.* Bucarest: Éditions AGIR, 1999, p. 13.

(48) BÂRLIBA, Cornelia. *Informaţie şi Competenţă.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986, p. 10.

(49) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei, 1982; POPPER, Karl R. *În căutarea unei lumi mai bune.Conferinţe şi eseuri din trei decenii.* Bucureşti: Humanitas, 1998, p.18.

(50) Tague, J. M. Apud DRĂGULĂNESCU, Nicolae. *Op.cit.*, p. 13.

(51) *Teoria cunoaşterii ştiinţifice.* Bucureşti: Editura Academiei, 1982, p. 92.

(52) VLDUŢESCU, Ştefan. *Informaţia de la teorie către ştiinţă.* Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 2002, p. 21.

(53) Le COADIC, Yves-Francois. *La science de l'information.* Paris: Presses Universitaire de France, 1994, p. 8.

(54) KEMP, D.A. Consideraţii despre informaţie. *În: Managementul informaţiei şi al bibliotecilor în mileniul III.* Bucureşti: ABIR, 2004, pp. 106–107.

(55) STANCOVICI, Virgil. *Logica limbajelor.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1972, p. 25.

(56) Van CUILENBURG, J. J.; SCHOLTEN, O.; NOOMEN, G. W. *Ştiinţa comunicării.* Bucureşti: Humanitas, 2004, p. 26.

(57) OLTEANU, Ioniţă. *Limitele progresului şi progresele limitelor.* Bucureşti: Editura Politică, 1981, pp. 233–234.

(58) BÂRLIBA, C. *Op. cit.*

(59) SĂHLEANU, V. *Op. cit.*; STANCOVICI, V. *Filosofia informaţiei.* Bucureşti: Editura Politică, 1975, p. 20.

(60) STOSSEL, Şt.; OGODESCU, D. S. *Omul şi universul informaţional. Eseu privind geneza şi metamorfozele informaţiei.* Timişoara: Editura Facla, 1978, pp. 28–29.

(61) Le COADIC, Y.F. *Op. cit.*, p. 8.

(62) DRĂGULĂNESCU, N. *Op. cit.*, p. 14.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(63) Le COADIC, Y.F. *Op.cit.*

(64) STANCOVICI, Virgil. *Logica limbajelor.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1972.

(65) STANCOVICI, Virgil. *Filosofia informaţiei.* Bucureşti: Editura Politică, 1975, p. 24.

(66) KEMP', D.A. *Op.cit.*

(67) FEATHER, John. *The Information Society. A Study of continuity and change.* Fourth Edition. London: Facet Publishing, 2004.

(68) Van CUILENBURG, J. J.; SCHOLTEN, O.; NOOMEN, G. W. *Op. cit.*, pp. 59–60; BRILLOUIN, Leon. *La science et la théorie de l'information.* Paris: Masson, 1958.

(69) *Dicţionar de economie.* Coordonator Niţă Dobrotă. Bucureşti: Editura Economică, 1999, p. 247.

(70) STOICA, Ion. *Structuri şi relaţii informaţionale în dezvoltarea învăţământului şi a cercetării româneşti.* Bucureşti: Editura Alternative, 1997, p. 81.

(71) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 3–5.

(72) *Ibidem*, p. 5.

(73) HORIBE, Frances. Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization. Toronto: John Wiley & Sons, 1999. Apud DORNER, Daniel G. Knowledge Creation from Australian LIS Journals: A Content Analysis. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

(74) LEONARD-BARTON, Dorothy. Well-springs of Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Apud FUNES, Mariana and JOHNSON, Nancy. *Honing Your Knowledge Skills.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 26.

(75) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 5–6.

(76) *Ibidem*, pp. 10–12,18.

(77) WILSON, D. A. Managing Knowledge. Oxford: Butterworth-Heinemann in association with the Institute of Management, 1996. Apud WEBB, Sylvia P. *Op. cit*, pp. 2–3.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(78) KIM, Seonghee. The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management. În: *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, 1999. Booklet 7, pp. 73–78.

(79) STACEY, Ralph D. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge, 2001, p. 17.

(80) VAN DEN BOSH, Frans A.J and VAN WIJK, Raymond. Creation of Managerial Capabilities Through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective. În: SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford Univeristy Press, 2001, p. 161.

(81) BRITTAIN, J. M. Information Scientists and Knowledge. În: MEADOWS, A. J. (ed.) *Knowledge and Communication. Essays on the Information Chain*. London: Library Association, 1991, p. 91.

(82) KEMP, D. A. The Nature of Knowledge. London: Clive Bingley, 1976. Apud DORNER, Daniel G. Knowledge Creation from Australian LIS Journals: A Content Analysis. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(83) NONAKA, I; TOYAMA, R.; KOUNO, N. SECI. Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. În: LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim. (eds.) *Managing Knowledge. An Essential Reader*. London: The Open University and Sage Publications, 2002, pp. 41–67.

(84) *Ibidem*.

(85) *Ibidem*, p. 49.

(86) *Ibidem*, p. 55.

(87) BOISOT, M.H. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture. London: Routledge, 1995. Apud VAN DEN BOSH, Frans A. J. and VAN WIJK, Raymond. *Op. cit.*, p. 162.

(88) SANCHEZ, R. and HEENE, A (eds.) Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: John Wiley, 1997. Apud VAN DEN BOSH, Frans A. J. and VAN WIJK, Raymond, *Op. cit.*, pp. 164, 166.

(89) SIVULA, Petteri; VAN DEN BOSH, Frans A. J. and ELFRING, Tom. Competence-Based Competition: Gaining Knowledge from Client Relationships. În: SANCHEZ, Ron. *Op.cit.*, pp. 77–94.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(90) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 25–51.

(91) *Ibidem*.

(92) *Ibidem*, p. 48.

Partea a II-a
MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII. DETERMINĂRI CONTEMPORANE

(1) STEWART, T. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. London: Nicholas Brealey, 1997. Apud QUINTAS, Paul. Managing Knowledge in a New Century. În: LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim (eds.) *Managing Knowledge. An Essential Reader*. London: The Open University and Sage Publications, 2002, p. 1.

(2) QUINTAS, Paul. *Op. cit.*, p. 2.

(3) *Ibidem*, p. 2, 3.

(4) DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998, pp. XI–XII.

(5) *Ibidem*, p. X.

(6) PRUSAK, Laurence. Introduction to series–Why Knowledge, Why Now? În: MYERS, Paul S. (ed) *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, p. IX.

(7) DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, p. XIII.

(8) QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best. În: LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim. *Op. cit.*, pp. 335–348.

(9) HANDY, Charles. The Numbers. În: MYERS, Paul S. *Op. cit.*, pp. 167–178.

(10) BADARACCO, Joseph. Knowledge Links. În: MYERS, Paul S. *Op. cit.*, p. 133–150.

(11) PUCIK, Vladimir. Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage. The HRM Agenda. În: MYERS, Paul S. *Op. cit.*, pp. 151–166.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(12) STACEY, Ralph D. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation.* London: Routledge, 2001, p. 3.

(13) QUINTAS, Paul. *Op. cit.*, p. 4.

(14) LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities.* Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p. VII.

(15) LIEDTKA, Jeanne. Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 133–150.

(16) WENGER, Etienne. Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 3–20.

(17) McDERMOTT, Richard. Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 21–35.

(18) WENGER, Etienne. *Op. cit.*, p.6.

(19) LESSER, Eric; PRUSAK, Laurence. Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 123–131.

(20) STORCK, John; HILL, Patricia A. Knowledge Diffusion through "Strategic Communities". În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 65—83.

(21) TEIGLAND, Robin. Communities of Practice at an Internet Firm: Netovation vs. on-time Performance. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 151–178.

(22) MARSHALL, Catherine C.; SHIPMAN III, Frank M.; McCALL, Raymond J. Making Large-Scale Information Resources Serve Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. *Op. cit.*, pp. 225–247.

(23) Van der SPEK, B. R.; SPIJKERVET, A. L. Knowledge Management: Dealing intelligently with knowledge. Kenniscentrum CIBIT, 1997. Apud SCHWARTZ, David G., DIVITINI, Monica and BRASETHVIK, Terje. On Knowledge Management in the Internet Age. În: SCHWARTZ, David G., DIVITINI, Monica and BRASETHVIK.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Terje. *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*. London: Idea Group Publishing, 2000, p. 12.

(24) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone, 2002, p. 2.

(25) LIEDTKA, Jeanne. Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A; SLUSHER, Jason A (eds.) *Op. cit.*, p. 137.

(26) SKYRME, D. J. and AMIDON, D. M. The Learning Organization. În: LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim (eds.) *Op. cit.*, pp. 265, 267.

(27) SENGE, Peter. The Fifth Discipline. The Art and Practise of the Learning Organization. Doubleday, 1990.; PEDLER, Mike; BURGOYNE, John; BOYDELL, Tom. The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. Second Edition. The McGraw-Hill Companies, 1997; ARGYRIS, C. Overcoming Organizational Defenses. Allyn and Bacon, 1990; GARVIN, David A. "Building a learning organization", Harvard Business Review, July-Aug: 78–88, 1993; HANDY, Charles. The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1990; PETERS, Tom. "Get Innovative or Get Dead", California Management Review, 1993. Apud SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, pp. 37, 35.

(28) GARVIN, David. A. Op. cit. Apud SKYRME, D. J and AMIDON, D. M. *Op.cit.*, p. 265.

(29) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 35.

(30) DIXON, N. The organizational Learning Cycle. McGraw-Hill, 1994.; STATA, R. "Organizational learning: the key to management innovation", Sloan Management Review, Spring: 63–73, 1989. Apud SKYRME, D. J and AMIDON, D. M. *Op.cit.*, p. 264; SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op cit.*, p. 36.

(31) SEELY BROWN, John and DUGUID, Paul. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, MICHAEL A SLUSHER, JASON A. *Op. cit.*, p. 100.

(32) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op cit.*, pp. 35, 36.

(33) *Ibidem*.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(34) HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Nicholas Brealey Publishing, 1993. Apud SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 10.

(35) MARQUARDT, Michael; BERGER, H. 2001. Apud SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, pp. 10–11.

(36) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 16.

(37) KOLB. Donald. Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, Inc., 1984. Apud SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 19–21.

(38) BOISOT, Max. Information and Organizations: The Manager as Anthropologist. London: Fontana / Collins, 1987. Apud MERALI, Yasmin. Building and Developing Capabilities: A Cognitive Congruence Framework. În: SANCHEZ, Ron. *Op. cit.*, p. 45.

(39) *Ibidem*, pp. 29–34.

(40) SANCHEZ, Ron. Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. În: SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford University Press, 2001, p. 11.

(41) *Ibidem*, pp. 24–25.

(42) LORINO, Philippe. A Pragmatic Analysis of the Role of Management Systems in Organizational Learning. În: SANCHEZ, Ron. *Op. cit.*, p. 206.

(43) PUCIK, Vladimir. *Op. cit.*, p. 155.

(44) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti, *Op. cit.*, p. 38.

(45) PUCIK, Vladimir. *Op. cit.*, p. 156.

(46) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti, *Op. cit.*, pp. 25–28.

(47) *Ibidem*, pp. 8, 53–91, 97–131, 133–160.

(48) *Ibidem*, p.167.

(49) *Ibidem*, p.135.

(50) *Ibidem*, pp. 134–135.

(51) WEBB, Sylvia P. *Knowledge Management: linchpin of change. Some practical guidelines.* London: Aslib, 1998, pp. 8, 10.

(52) ALLDAY, D. Spinning straw from gold: managing intellectual capital effectively. London: Institute of Managemet, 1997. Apud WEBB, Sylvia P. *Op.cit.*, p. 10.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(53) JOHANNSEN, Carl Gustav. Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective. În: *Journal of Documentation*, vol. 56, no. 1, 2000, pp. 42–44.

(54) FIRESTONE, Joseph. M.; McELROY, Mark W. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Boston: Butterworth Heinemann, 2003, p. 69.

(55) WEBB, Sylvia P. *Op. cit.*, p. 5.

(56) MICHEL, Jean. Le knowledge management, entre effet de monde et (ré)invention de la roue...În: *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 38, no. 3–4, p. 177.

(57) *Ibidem.*

(58) MALHOTRA, Y. (1998) "Compilation of definitions of knowledge management" at www.brint.com. Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 63; KNAPP, Ellen. (1998). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 65; MURRAY, Philip C. (1998). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 67; WENIG, R. Gregory. (1998). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 67; MICHEL, Jean. *Op. cit.*, p. 177; MERCIER-LAURENT, Eunika. Apud MICHEL, Jean. *Op. cit.*, p. 177; Van der SPEK, B. R.; SPIJKERVET, A. L. *Op. cit.* Apud SCHWARTZ, David G., DIVITINI, Monica and BRASETHVIK, Terje. *Op. cit.*, p. 12; WATHNE, K.; ROOS, J. & von KROGH, G. Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context, Managing Knowledge-Perspectives on Cooperation and Competition. SAGE Publications, 1996. Apud CARSTENSEN, Peter H.; SNIS, Ulrika. On Knowledge Management: A Field Study. În: SCHWARTZ, David G; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje (eds.). *Op. cit.*, p. 175.; DAVENPORT, T. (1994). În: MALHOTRA, Y. *Op. cit.* Apud FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 68; FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Op. cit.*, p. 61; SYDÄNNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 134; FUNES, Mariana and JOHNSON, Nancy. *Honing Your Knowledge Skills*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998, p. 36; KIM, Seonghee. The roles of knowledge professionals for knowledge management. În: *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, 1999. Booklet 7, p. 74; WHITE, Tatiana. Knowledge Management in an Academic Library. În: *World Library*

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, 22–27 August 2004, Buenos Aires, Argentina, p. 3. (CD-ROM)

(59) FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark W. *Op. cit.*, p. 71.

(60) KIM, Seonghee. *Op. cit.*, pp. 75–78.

(61) FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, MARK W. *Op. cit.*, pp. 76–77.

(62) KIM, Seonghee. *Op. cit.*, p. 75.

(63) *Ibidem.*

(64) *Ibidem.*

(65) JUSSILAINEN, Maija. Knowledge Management at the Finnish Government – now, never or later. În: *67th IFLA Council and General Conference*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(66) *Ibidem.*

(67) Harris Research Center Report. Apud CHOU, Seng-cho T.; CHOW, Edward T. Essential Factors in Knowledge Management with COTS Products. În: SCWARTZ, David G; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje. (ed) *Op. cit.*, p. 44.

(68) NONAKA, I. A new organizational structure; MARSHALL, C.; PRUSAK, L. and SHPILLBERG, D. Financial risk and the need for superior knowledge management. În: PRUSAK, L. (ed.) Knowledge in organizations. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997. Apud Johannsen, Carl Gustav. *Op. cit.*, p. 45; TSCHAITSCHIAN, Bidjan; ABECKER, Andreas; HACKSTEIN, Joachim and ZAKRAONI, Jamel. Internet-Enabled Corporate Knowledge Sharing and Utilization. În: SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica, BRASETHVIK, Terje. (eds) *Op. cit.*, pp. 25–41; SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, pp. 139–142; DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 52–106; FUNES, Mariana and JOHNSON, Nancy. *Op. cit.*, p. 40.

(69) DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Op.cit.*, pp. 52–67.

(70) *Ibidem*, p. 68.

(71) *Ibidem*, p. 88.

(72) KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal Networks: The Company. Harvard Business Review, 1993. Apud BARRETT, Will; LAU, Lydia M.S. and DEW, Peter M. Facilitating Knowledge Transfer in an R & D Environment: A Case Study. În: SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje. (eds.) *Op. cit.*, p. 151.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(73) DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 88–106.

(74) STEIN and RIDDERSTRÅLE. Apud SANCHEZ, Ron. Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. În: SANCHEZ, Ron (ed) *Op. cit.*, p. 14.

(75) SANCHEZ, Ron. *Op. cit.*, pp. 3–37.

(76) TSCHAITSCHIAN, BIDJAN; ABECKER, Andreas; HACKSTEIN, Joachim and ZAKRAONI, Jamel. *Op. cit.*, p. 29; SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op. cit.*, p. 151.

(77) SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *Op.cit.*, p. 142.

(78) DAVENPORT. Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 123–143.

(79) *Ibidem*, pp. 123–143.

(80) SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica and BRASETHVIK, Terje. On Knowledge Management in the Internet Age. În: SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje. (eds.) *Op. cit.*, p. 3.

(81) *Ibidem*, pp. 4, 12.

(82) NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, 1995. Apud SCHWARTZ, David G.; DIVITINI, Monica; BRASETHVIK, Terje. (eds.) *Op. cit.*, p. 7.

(83) DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 144–161.

(84) *Ibidem*.

(85) FIRESTONE, Joseph M; McELROY, Mark W. *Op. cit.*, p. XIX.

(86) *Ibidem*, pp. 88–141.

(87) *Ibidem*., p. 290.

Partea a III-a
STRUCTURILE INFODOCUMENTARE CONTEMPORANE, COMPONENTE ALE SISTEMULUI CUNOAŞTERII

(1) STOICA, Ion. *Interferenţe biblioteconomice*. Constanţa: Ex Ponto, 1997, p. 37; Idem. *Criza în structurile infodocumentare. Sensuri şi semnificaţii contemporane*. Constanţa: Ex Ponto, 2001, p. 23, 100.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(2) Idem. Bibliotecile şi criza de identitate. În: *Studii de Bibliologie şi Ştiinţa Informării*, vol. 3, 1997. Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2001, pp. 5–13.

(3) REGNEALĂ, Mircea. *Studii de Biblioteconomie*. Constanţa: Ex Ponto, 2001, p. 11.

(4) STOICA, Ion. *Criza în structurile infodocumentare. Sensuri şi semnificaţii contemporane*. Constanţa: Ex Ponto, 2001, p. 18.

(5) STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. *Managementul pentru Biblioteci şi Centre de Informare*. Ediţia a 4-a. Bucureşti: Biblioteca Naţională a României: ABBPR, 1998, p. 241.

(6) PUGH, Lyndon. *Change management in information services*. Aldershot: Gower, 2000.

(7) MARTÍNEZ, Tomás Eloy. The Book in Globalization Times. În: *World Library and Information Congress. 70th IFLA General Conference and Council*. Buenos Aires, 2004, p. 20. (CD-ROM)

(8) STEHR, Nico. A world made of knowledge. În: *Deutschland*, no.1, 2001, February/March, pp. 40–44.

(9) STOICA, Ion. Bibliotecile universitare şi dezvoltarea colecţiilor de documente în societatea informaţiei. În: *Studii de Bibliologie şi Ştiinţa Informării*, nr. 4–5, 2000–2001, Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2002, p. 8.

(10) RUSBRIDGE, C. Of Arms and the Man We Sing. http://www.ariadne.ac.uk/issue18/rusbridge/intro.htm Apud AKEROYD. John. The Management of Change in Electronic Libraries. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000.

(11) POLAND, Jean. Cooperative development of the digital library: identifying and working with potential partners. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000.

(12) STOICA, Ion. *Criza în structurile infodocumentare. Sensuri şi semnificaţii contemporane*. Constanţa: Ex Ponto, 2001, pp. 33–34.

(13) *Ibidem*, pp. 111, 150.

(14) PARKER, S. M. Dificilul drum înainte. În: *Managementul informaţiei şi al bibliotecilor în mileniul III*. Bucureşti: ABIR, 2004. pp. 55–67.

(15) LINE, M. B. Profesioniştii de mâine: crearea unei noi tipologii. În: *Managementul informaţiei şi al bibliotecilor în mileniul III*. Bucureşti: ABIR, 2004, pp. 80, 82.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(16) LANCASTER, F. W. Editarea ştiinţifică în reţea: impactul potenţial asupra bibliotecilor şi bibliotecarilor. În: *Managementul informaţiei şi al bibliotecilor în mileniul III.* Bucureşti: ABIR, 2004, pp. 145–167.

(17) *Ibidem.*

(18) PORS, Niels Ole; SCHREIBER, Trine. Librarian Training in Information and Communication Technologies: A Typology of Needs and Deliverables, 1996. În: European Comission, *Telematics for Libraries*, 1998. (CD-ROM)

(19) DANIEL, Evelyn; LAZINGER, Susan; HARBO, Olé. Guidelines for Library/Information Educational Programs: for discussion. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000, p. 2.

(20) STOICA, Ion. Profesiile informării documentare şi educaţia permanentă. Comunicare prezentată la Seminarul Internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie, 2001.

(21) PORS, Niels Olé; SCHREIBER, Trine. *Op. cit.*; ALBRECHTSEN, Hanne; KAJBERG, Leif. Dezvoltarea profesională: educaţie, instruire şi educaţie permanentă. În: THORHAUGE, J.; LARSEN, G.; THUN, H.P.; ALBRECHTSEN, H. *Bibliotecile publice şi societatea informaţiei.* Bucureşti: Asociaţia Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice din România, 1998, p. 72.

(22) NEWTON, Cate. Perfecţionarea personalului bibliotecilor din Scoţia. Comunicare prezentată la Seminarul internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie 2001.

(23) MALLET, Suzanne. Formarea în Biblioteca Publică de Informare. Comunicare prezentată la Seminarul internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie 2001.

(24) STOICA, Ion. Profesiile informării documentare şi educaţia permanentă. Comunicare prezentată la Seminarul Internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureti, 14 decembrie, 2001.

(25) GEORGESCU, Elisabeta; CORBU, George. Formarea continuă a personalului didactic auxiliar – bibliotecari. Comunicare

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

prezentată la Seminarul internațional *Educația continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci*. București, 14 decembrie 2001.

(26) NESTORESCU, Silvia. Pregătirea profesională a bibliotecarilor din sistemul bibliotecilor publice românești. Comunicare prezentată la Seminarul internațional *Educația continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci*. București, 14 decembrie 2001.

(27) ERSHOVA, Tatiana V.; HOHLOV, Yuri, E. Migrating from the library of today to the library of tomorrow: re- or e-volution? În: *66th IFLA Council and General Conference*. Booklet 6. Jerusalem, 2000.

(28) WILDING, Tom. External Partnerships. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, p. 1. (CD-ROM)

(29) MARK, Niels. Introduction to the theme: University Libraries and Partnership. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, pp. 1–2. (CD-ROM)

(30) BERGQUIST, William; BETWEE, Juli; MEUEL, David. Building Strategic Relationships. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. Apud ROCKMAN, Ilene. Managing Partnerships with University Support Units. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, p. 2. (CD-ROM)

(31) WILDING, Tom. *Op. cit.*, pp. 3, 4.

(32) ROCKMAN, Ilene. Managing Partnerships with University Support Units. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, pp. 2–7. (CD-ROM); RADER, Hannelore B. Managing Academic and Research Libraries Partnerships. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, pp. 2–6. (CD-ROM); MARK, Niels, *Op. cit.*, p. 2.

Partea a IV-a
DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI CUNOAȘTERII PRIN IMPLICAREA TOTALĂ A STRUCTURILOR INFODOCUMENTARE

(1) MIAO, Qihao. To be or not to be: Public libraries and the Global Knowledge Revolution. În: *Papers of the 64th IFLA General Conference*. Amsterdam, 1998. Booklet 0, pp. 35–44.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(2) SHANHONG, Tang. Knowledge Management in Libraries in the 21st Century. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000, p. 2.

(3) *Ibidem*.

(4) LEE, Hwa-Wei. Knowledge Management and the Role of Libraries. În:, *The 3rd China-US Library Conference*, [online], [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm

(5) WHITE, Tatiana. Knowledge Management in an Academic Library. În: *World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council*. Buenos Aires, 2004. [CD-ROM]

(6) ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiro. How library practitioners view knowledge management in libraries. A qualitative study. În: *Library Management*, vol. 30, no. 8/9, 2009, pp. 643–656.

(7) *Ibidem*, p. 654.

(8) WHITE, Tatiana. *Op. Cit.*

(9) NAITO, Eisuke. Japan Ink – Distributing the Information Networked Knowledge (Ink) Base to the Japanese Research Community. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001.(CD-ROM); BANG, Tove. Knowledge Sharing in a Learning Resource Centre by Way of a Metro Map Metaphor. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM); KOENIG, Michael E.D. Knowledge Management, User Education, and Librarianship. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM).; ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiro. *Op. cit.*, p. 646.

(10) KIM, Seonghee. The roles of knowledge professionals for knowledge management. În: *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, 1999. Booklet 7, pp. 73–78.

(11) *Ibidem*, pp. 75–76.

(12) WEBB, Sylvia P. *Knowledge Management: linchpin of change. Some practical guidelines*. London: Aslib, 1998, pp. 27–29.

(13) *Ibidem*.

(14) *Ibidem*, p. 31.

(15) DAVENPORT, Thomas, H; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 114.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(16) *Ibidem*, p. 117.

(17) *Ibidem*, pp. 107–122.

(18)READON, Denis F. Knowledge Management: the Discipline for Information and Library Science Professionals. În: *Paper of the 64th IFLA General Conference.* Amsterdam, 1998, Booklet 7, p. 87.

(19) KIM, Seonghee. *Op. cit.*, p. 77.

(20) REARDON, Denis F. *Op. cit.*, p. 91.

(21) *Ibidem.*

(22)MASON, R. M. *The Critical Role of Librarian/Information Officer as Boundary Spanner Across Cultures. Humans as Essential Components in Global Digital Libraries.* Oslo: IFLA71, 2005, 19 p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/013e-Mason.pdf

(23)KOENIG, M. E. D. *KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians.* Oslo: IFLA71, 2005, 9 p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/123e-Koenig.pdf

(24) LOUGHRIDGE, B. Knowledge management, librarians and information managers: fad or future. În: *New Library World*, no. 100/1999, pp. 245–253.

(25) SRIKANTAIAH, T. K. An Introduction to Knowledge Management. În: SRIKANTAIAH, T. K. and KOENIG, M. E. D. (eds.) *Knowledge Management for the Information Professional.* Medford: Information Today, Inc., 2000, p. 5.

(26) STOICA, Ion. *Structuri şi relatii informaţionale în dezvoltarea învăţământului şi a cercetării româneşti. O încercare de sinteză.* Bucureşti: Editura Alternative, 1997, pp. 79, 82.

(27) *Ibidem*, p. 88.

(28) ALBRECHTSEN, Hanne; KAJBERG, Leif. Dezvoltarea profesională: educaţie, instruire şi educaţie permanentă. În: THORHAUGE, J.; LARSEN, G.; THUN, H. P.; ALBRECHTSEN, H. *Bibliotecile publice şi societatea informaţiei.* Bucureşti: Asociaţia Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice din România, 1998, pp. 68–69.

(29)STOICA, Ion. *Criza în structurile infodocumentare. Sensuri şi semnificaţii contemporane.* Constanţa: Ex Ponto, 2001, p. 151.

(30) STOICA, Ion. *Structuri şi relaţii informaţionale în dezvoltarea învăţământului şi a cercetării româneşti. O încercare de sinteză.* Bucureşti: Editura Alternative, 1997, pp. 88–89.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(31) DAVENPORT, Thomas, H; PRUSAK, Laurence. *Op. cit.*, pp. 29–30.

(32) ROWLEY, Jennifer. *Organizing Knowledge*. Bookfield: Bower, 1995, p. 7.

(33) LINE, Maurice B. Librarians and Knowledge, pp. 77–89. În: MEADOWS, A. J. (ed.) *Knowledge and Communication. Essays on the Information Chain*. London: Library Association Publishing, 1991.

(34) *Ibidem*, p. 77.

(35) *Ibidem*.

(36) BRITTAIN, J. M. Information Scientists and Knowledge, pp. 90–106. În: MEADOWS, A. J. (ed.) *Op.cit.*

(37) DORNER, Daniel G. Knowledge Creation from Australian LIS Journals. A Content Analysis. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(38) Ibidem; BREEN, Eileen. LIS Journals in the Knowledge age. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(39) BUDD, John M. Journals and the Shaping of Disciplinary Knowledge. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(40) BROGAN, Mark; HINGSTON, Philip and WILSON, Vicky. A bounded or unbounded universe? Knowledge Management in Postgraduate LIS Education. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001, p. 11. (CD-ROM)

(41) CHAUDRY, Abdus Sattar and HIGGINS, Susan Ellen. Perspectives on Education for Knowledge Management. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(42) REHMAN, S. U.; CHAUDHRY, A. S. *KM Education in LIS Programs*. Oslo: IFLA71, 2005, 14 p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/112e-Rehman_Chaudhry.pdf

(43) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementarea managementului cunoaşterii în programele şcolilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării. În: *Lucrările Conferinţei Internaţionale de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării "Biblio – Braşov 2009 Bibliotecile într-o lume în schimbare"*, Braşov, 4-5 iunie 2009. Braşov: Editura Universităţii "Transilvania", 2009, pp. 31–34.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(44) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Educaţia specialiştilor din structurile infodocumentare în domeniul managementului cunoaşterii. În: *Revista Română de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării*, anul II, nr. 4/2006, p. 58-62.

(45) MORRIS, Anne. Knowledge Management: opportunities for LIS graduates. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(46) *Ibidem*.

(47) SHANHONG, Tang. *Op. cit.*, p. 2.

(48) HARARI, O. – The brain based organization. Management Review, 83 (6): 57–60. Apud DALRYMPLE, P. W. – Knowledge Management in the Health Sciences. În: SRIKANTAIAH, Kanti T; KOENIG, MED (eds) – *Knowledge Management for the Information professional*, Information Today, Inc., 2000, p. 390.

(49) ROWLEY, Jennifer. What is Knowledge Management? În: *Library Management*, 1999, 20, no. 8, p. 417.

(50) SCHNELL, Eric H.; KROLL, Susan M; CAIN, Timothy J. Academic Medical Libraries at the Crossroads: Managing Knowledge to Enhance Our Mission. În: *ACRL Twelfth National Conference*, [online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/pdf/schnell05.pdf

(51) LUCIER, R. E. Towards a knowledge management environment: A strategic framework. În: *EDUCOM Review*, 27: 24–31. Apud DALRYMPLE, P. W. *Op. cit.*

(52) BAWDEN, D. The shifting terminologies of information. În: *ASLIB Proceedings, 2001, 53*(3), 93–98.

(53) MUSCHOLL, M; MAXIMINI, K. Current Challenges for Medical Knowledge Management. În: *Workshop on Current Aspects of Knowledge Management in Medicine* (KMM05), [online], Trier, April 11/12, 2005, [accesat 24 Iunie 2007]. Disponibil la: http://www.wi2.uni_trier.de/conferences/kmm05/.

(54) PEPUS, G. The World of super integration. În: *KM World*; Apr 2007; 16, 4; ABI/INFORM Global, p. 1, 28.

(55) LUCIER, R. E. *Op. cit.*

(56) DALRYMPLE, P.W. *Op. cit.*, p. 391.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(57) *Ibidem*, pp. 392, 393.

(58) TRIVEDI, Mayank. Knowledge Management in Health Science Libraries. În: *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, [online], 2007, vol. 8, no. 2, [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v08n02/trivedi_m01.html

(59) DALRYMPLE, P. W. *Op. cit.*, pp. 396, 397, 399.

(60) HARRISON, Janet; BERAQUET, Vera; CIOL, Renata; PEREIRA, Cesar. Limbs and Spills: the use of a Clinical Librarian in supporting Orthopaedic Surgeons in the research process. În: *The 12th EAHIL Conference "Discovering New Seas of Knowledge. Technologies, environments and users in the future of health libraries"*, [online], [accesat 30 August 2010]. Disponibil la: http://www.eahil2010.org/en/images/stories/docs/fulltexts/a1_04_harrison_full.pdf

(61) BASTIN, E – NHS Evidence – Kidney Diseases and Male Urogenital Disorders: search strategies for Annual Evidence Updates. În: *The 12th EAHIL Conference "Discovering New Seas of Knowledge. Technologies, environments and users in the future of health libraries"*, [online], [accessed 2010 Aug. 30]. Available from: http://www.eahil2010.org/en/images/stories/docs/fulltexts/a1_02_bastin_full.pdf

(62) DALRYMPLE, P. W. *Op. cit.*, pp. 397–398.

(63) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. În: *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 36, No. 6, November 2010, p. 549-552; IDEM. Model strategic pentru implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare / Strategic Model for implementing knowledge management in libraries and information services. În: *Studii de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research*, nr. 13/2009, Editura Universităţii din Bucureşti, 2009, pp. 71–105; IDEM. Managementul cunoaşterii în biblioteci / Knowledge Management in Libraries. În: *Studii de Biblioteco-nomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research*, nr. 14/2010, Editura Universităţii din Bucureşti, 2010, pp. 85–98.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(64) SCHNELL, Eric H.; KROLL, Susan M; CAIN, Timothy J. *Op. cit.*

(65) HAINES, M.; DUNN, P. Knowledge Management in Government. În: HORNBY, S.; CLARKE, Z. *Challenge and Change in the Information Society*. London: Facet Publishing, 2003, pp. 155–157.

(66) *The WHO Department of Knowledge Management and Sharing (KMS)*. Available at: http://www.who.int/kms/en/

(67) ABIDI, S. S. R. Healthcare Knowledge Management: The Art of the Possible. În: RIAÑO, D. (ed.) *K4CARE 2007*. Heidelberg: Springer, 2008, p. 2. Available at: http://web.cs.dal.ca/~sraza/papers/K4CARE.PDF

(68) TEFFT, R.T. Army Medical Department Knowledge Management. În: *Army AL&T*, Jan-Feb/2002, pp. 10–11. Available at: http://www.cs.amedd.army.mil/ddl/faq/Army_Medical_Department_Knowledge_Manage7318424.pdf

(69) ABIDI, S. S. R. *Op. cit.*, pp. 5–6.

(70) LAMB, C. Creating a collaborative environment: the human element. În: *Inf Outlook*, no. 5/2001, pp. 23–5.

(71) HELMS, A. J.; BRADFORD, K.D.; WARREN, N. J.; SCHWARTZ, D. G. Bioinformatics opportunities for health sciences librarians and information professionals. În: *Journal of the Medical Library Association*, 92, no. 4/2004, pp. 489–493.

(72) MIRANDA, Giovanna F.; GUALTIERI, Francesca; COCCIA, Paolo. The Web 2.0 Revolution in Library and Information Services. În: *Journal of the European Association for Health Information and Libraries*, 2009, Vol. 5 (1), pp. 3–7.

(73) FRYDENBERG, Mark. Web 2.0 Tools for KM. În: *Boston KM Forum*, [online], April 9, 2008, [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://kmforum.org/blog/?p=47

(74) SEMPLE, Euan. Apud FIRESTONE, Joe. KM 2.0 and Knowledge Management. În: *Joe Firestone's Blog on Knowledge and Knowledge Management*, [online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: http://kmci.org/alllifeisproblemsolving/

(75) FIRESTONE, Joe. KM 2.0 and Knowledge Management. În: *Joe Firestone's Blog on Knowledge and Knowledge Management*,

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

[online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: http://kmci.org/alllifeisproblemsolving/

(76) WEINBERGER, David; HODGSON, Matthew. Apud FIRESTONE, Joe. *Op. cit.*

Partea a V-a
EDUCAŢIA PENTRU INFORMAŢIE

(1) DURKHEIM, Émile. *Educaţie şi sociologie*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1980, p. 38.

(2) STOICA, Marin. *Psihopedagogia personalităţii*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1996, p. 58.

(3) ŢAPOC, Vasile. *Disertaţia Ştiinţifică. Iniţiere în cercetarea ştiinţifică şi filosofia succesului*. Chişinău: Universitatea de Stat din Moldova, 2000, pp. 4–5; STOICA, Marin. *Op. cit.*, pp. 32–33, 35–36.

(4) ŢAPOC,Vasile. *Op. cit.*, p. 9.

(5) ARISTOTEL. Apud ŢAPOC, Vasile. *Op. cit.*, p. 6.

(6) TOFFLER, A. Apud ŢAPOC, Vasile. *Op. cit.*, p. 8.

(7) STOICA, Marin. *Op. cit.*, p. 68.

(8) DRUŢĂ, Florin. *Psihologie şi educaţie*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1997, pp. 99–100.

(9) HERRMANN, Ned. *Les dominances cérébrales et la créativité*. Paris: Retz, 1992. Apud DRUŢĂ, Florin, *Op. cit.*, p. 136.

(10) STOICA, Marin. *Op. cit.*, pp. 99–100.

(11) *Metode şi tehnici de muncă intelectuală*. Coordonator Leon Ţopa. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1979, passim.

(12) STEINBUCH, Karl. *Programm 2000*. Stuttgart: Deutsche Verlags- Anstalt, 1970, p. 187. Apud: *Metode şi tehnici de muncă intelectuală*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1979, pp. 52–53.

(13) BERNARD, Claude. À la recherche du sens de l'éducation. În: *Lecteurs et lectures en éducation*. Sous la direction de Jean Hassenforder. Paris: Editions L'Harmattan, 1993, p. 50.

(14) *Metode şi tehnici de muncă intelectuală*. Coordonator Leon Ţopa. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1979, pp. 54–55.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(15) *Ibidem*, pp. 158–159.

(16) OBERG, Dianne. Teaching the research process for discovery and personal growth. În : *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, 1999, pp. 52–60.

(17) SWABY, Barbara E. R. *Teaching and learning reading. A pragmatic Approach*. Boston: Little, Brown and Company, 1984, p. 2.

(18) CORNEA, Paul. *Introducere în teoria lecturii*. Iaşi: Polirom, 1998, pp. 13, 119–121.

(19) *Ibidem*, pp. 202–203.

(20) DESCARTES. Apud HEROVEANU, Eugen. *Despre arta de a citi şi alte lucruri în legătură cu această temă*. Bucureşti: Editura Cartea Românească, 1940, p. 52; GOETHE, I. W. Apud ŢAPOC, Vasile. *Op. cit.*, p. 39; BORGES. Apud CORNEA, Paul. *Op. cit.*, p. 5.

(21) HEROVEANU, Eugen. *Op. cit.*, p. 13.

(22) RUSSELL, Bertrand. *Problemele filosofiei*. Bucureşti: Editura All, 1995, p. 106.

(23) CHOPRA, Hans Raj. User education: training the librarians to use new technologies in the developing countries. În:*67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(24) HOMANN, Benno. Difficulties and new Approaches in User Eduction in Germany. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

(25) *Ibidem*.

(26) WILSON, Myoung Chung. To Dissect a Frog or Design an Elephant: Teaching Digital Information Literacy through the Library Gateway. În: *63rd IFLA General Conference*. Copenhagen, 1997, Booket 7, pp. 12–15.

(27) *A progress report on information literacy: an update on the American Library Association Presidential Committee on Information Literacy: Final Report*. March 1998.

(28) RADER, Hannelore B. Faculty-Librarian Collaboration in Building the Curriculum for the Millenium-the US Experience. În: *Paper of the 64th IFLA General Conference*. Amsterdam, 1998. Booket 1, pp. 34–42.

(29) GILSTER, Paul. Digital Literacy. New York, John Wiley & Sons Inc.,1997. Apud WILSON, Myoung Chung, *Op. cit.*

(30) *Ibid.*, p. 33.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

(31) McCLURE, Charles R. Network Literacy: A role for Libraries? În: Information Technology and Libraries 13, 2 (June 1994), pp.115–125. Apud HU, Chengren. Network Literacy: New Task for Librarians on User Education. În: *62nd IFLA General Conference.* Beijing, 1996, pp. 84–88.

(32) RADER, Hannelore B. *Op. cit.*

(33) TOVOTÉ, Christina. Customer or refined student? Reflections on the "Customer" Metaphor in the Academic Environment and the new Pedagogical Challenge to the Libraries and Librarians. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

(34) FJÄLLBRANT, Nancy; BOSTROM, Rose-Marie ..., INTO-INFO (EDUCATE) – WWW – based Programs for Information Education, Training and Access. În: *63rd IFLA General Conference.* Copenhagen, 1997, Booklet 7, pp. 18–24.

(35) *Ibid.*

(36) RADER, Hannelore. *Op.cit.*

(37) FARMER, Lesley. Information literacy: a whole school reform approach. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

(38) *Ibid.*

(39) BAINTON, Toby. Information literacy and academic libraries: the SCONUL approach. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

Partea a VII-a
MANAGEMENTUL CUNOAŞTERII ÎN STRUCTURILE INFODOCUMENTARE ROMÂNEŞTI

(1) DRĂGĂNESCU, Mihai. *De la societatea informaţională la societatea cunoaşterii.* Bucureşti: Editura Tehnică, 2003.

(2) WHITE, Tatiana. Knowledge Management in an Academic Library. În: *World Library and Information Congress: 70th IFLA*

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

General Conference and Council, 22-27 August 2004, Buenos Aires, Argentina. (CD-ROM)

Partea a VIII-a
CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE ROMÂNEŞTI

(1) SANCHEZ, R.; HEENE, A. (eds) *Strategic Learning and Knowledge Management.* Chichesters: John Wiley, 1997.

(2) PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. În: *Journal of Academic Librarianship,* Vol. 36, No. 6, November 2010, pp. 549–552.

(3) LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim. (eds.) *Managing Knowledge. An Essential Reader.* London: The Open University and Sage Publications, 2002.

(4) SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence.* New York: Oxford Univeristy Press, 2001; STEHR, Nico. A world made of knowledge. În: *Deutschland.* no.1, February/March, 2001, pp. 40–44.

(5) DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press, 1998; MICHEL, Jean. Le knowledge management, entre effet de monde et (ré)invention de la roue... În: *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 38, no. 3–4, 2001, p. 177; WEBB, Sylvia P. *Knowledge Management: linchpin of change. Some practical guidelines.* London: Aslib, 1998.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

BIBLIOGRAFIE

ABELL, A.; OXBROW, N. *Competing with knowledge*. London: Library Association Publishing, 2001.

Academia Română. Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan". *DEX. Dicţionarul Explicativ al Limbii Române*. Ediţia a II-a. Bucureşti: Univers Enciclopedic, 1996.

AKEROYD, John. The Management of Change in Electronic Libraries. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000.

ALLEN, Tom. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press, 1997.

AMABLE, B.; BARRE, R.; BOYER, R. *Les systems d'innovation à l'ere de la globalisation*. Paris: Economica, 1997.

AMIN, Samir. *Les Défis de la Mondialisation*. Paris: L'Harmattan, 1996.

ANDERSON, Ronald; RAEBURN, Scott; BEDDIE, Lesley A. *Information and knowledge based systems: An Introduction*. Harlow:Prentice Hall, 2000.

Arta însuşirii ştiinţei. Bucureşti: Editura Politică, 1968.

AXFORD, Barrie. *The Global System: Economics, Politics and Culture*. Cambridge: Polity Press, 1995.

BACAL, Robert. *Performance Management*. New York: McGraw Hill, 1999.

BAINTON, Toby. Information literacy and academic libraries: the SCONUL approach. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

BALOTĂ, Nicolae. *Arta lecturii*.Bucureşti: Cartea Românească, 1978.

BANCIU, Doina; DRĂGULĂNESCU, Nicolae; MOŞU, Andrei. *Întreprinderea competitivă şi informaţia. Ghid practic*. Bucureşti: InfoDocRom, 1999.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

BANG, Tove. Knowledge Sharing in a Learning Resource Centre by Way of a Metro Map Metaphor. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

BASTIN, E – NHS Evidence – Kidney Diseases and Male Urogenital Disorders: search strategies for Annual Evidence Updates. În: *The 12th EAHIL Conference "Discovering New Seas of Knowledge. Technologies, environments and users in the future of health libraries"*, [online], [accessed 2010 Aug. 30]. Available from: http://www.eahil2010.org/en/images/stories/docs/fulltexts/a1_02_bastin_full.pdf

BÂRLIBA, Cornelia. *Informaţie şi Competenţă.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986.

BÂRLIBA, Maria Cornelia. *Introducere în epistemologia informaţională.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1990.

BARTOŞ, Gheorghe; VLAD, Valeriu; VLAD-BUDOIU, Voichiţa. *Munca intelectuală, îndrumări pentru cei ce studiază şi scriu.* Cluj: Editura Dacia, 1971.

BECK, Ulrich. *Ce este globalizarea? Erori ale globalismului - răspunsuri la globalizare.* Bucureşti: Editura Trei, 2003.

BECK, Ulrich. Power and powerless-ness in the age of globalization. (Interviu). În: *Deutschland*, no. 3, 2003, June/July, pp. 49–51.

BOBOC, Alexandru. *Filosofia contemporană. Orientări şi stiluri de gândire semnificative.* Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică R.A., 1995.

BOLDEBUCK, Catrin; SCHNEYINK, Doris. The Exciting Job World of Tomorrow. În: *Deutschland*, no1, 2001, February/March. pp. 56–61.

BREEN, Eileen. LIS Journals in the Knowledge age. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

BRITTAIN, J. M. Information Scientists and Knowledge. În: MEADOWS, A. J. (ed.) *Knowledge and Communication. Essays on the Information Chain.* London: Library Association, 1991.

BROGAN, Mark; HINGSTON, Philip and WILSON, Vicky. A bounded or unbounded universe? Knowledge Management in Postgraduate LIS Education. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

BROWN, J. S.; DUGUID, P. *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

BUDD, John M. Journals and the Shaping of Disciplinary Knowledge. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

BULMAHN, Edelgard. Future Task Education. (Interviu). În: *Deutschland*, no1, 2001, February/March, p. 53.

BURDUS, Eugen; CĂPRĂRESCU, Gheorghiţa; ANDRONICEANU, Armenia. *Managementul schimbării organizaţionale*. Bucureşti: Editura Economică, 2000.

BURY, Hans Martin. The Strategy on Sustainable Development. În: *Deutschland*, no.1, 2002, February/March, pp. 44–45.

CACONAULT, Marlaine; OEUVRARD, Françoise. *Sociologie de l'éducation*. Paris: La Decouverte, 1995.

CARNAL, C. *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall, 1995.

CASCALÈS, Charles. *L'humanisme d' Ortega y Gasset*. Paris: Presses Universitaires de France, 1957.

CAZACU, Aculin. *Sociologia educaţiei*. Bucureşti: Hyperion XXI, 1992.

CELMARE, Ştefan. *Studii de teoria cunoaşterii*. Iaşi: Editura Universităţii „Al. I. Cuza" Iaşi, 1996.

CHAUDRY, Abdus Sattar; HIGGINS, Susan Ellen. Perspectives on Education for Knowledge Management. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

CHOPRA, Hans Raj. User education: training the librarians to use new technologies in the developing countries. În:*67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

CHUN, Wei Choo. *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press, 1998.

Cognitio: o introducere critică în problema cunoaşterii. Bucureşti: All, 1994.

COLLINSON, Diané. *Mic dicţionar al filozofiei occidentale*. Bucureşti: Nemira, 1995.

COOK, Colleen: HEATH, Fred; THOMPSON, Bruce: THOMPSON, Russel. LibQual+: Service Quality Assessment in Research Libraries. În: *IFLA Journal*, 27, (2001), 4, pp. 264–268.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

COPE, Mick. *Know your value? Manage your knowledge and make it pay.* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000.

CORNEA, Paul. *Introducere în teoria lecturii.* Ed. a II-a. Iaşi: Polirom, 1998.

CRAWFORD, J. *Evaluation of Library and Information Services.* London: Aslib, 1996.

CULDA, Lucian. *Geneza şi devenirea cunoaşterii: abordare organizaţională.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1989.

CULDA, Lucian. *Omul, cunoaşterea, gnoseologia.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986.

CUMMINGS, Thomas; WORLEY, Christopher G. *Organisation development and change.* 7th ed. Cincinnati: South Western College Publishing, 2001.

DACEY, John S.; TRAVERS, John F. *Human Development: across the lifespan.* Boston: McGraw-Hill, 1996.

DANIEL, Evelyn; LAZINGER, Susan; HARBO, Olé. Guidelines for Library/Information Educational Programs: for discussion. În: *66th IFLA Council and General Conference.* Jerusalem, 2000.

DAVENPORT, Thomas D.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Larry. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environments.* New York: Oxford University Press, 1997.

DEARNLEY, James; FEATHER, John. *The Wired World: an Introduction to the theory and practice of the information society.* London: Library Association Publishing, 2001.

DELACAMPAGNE, Christian. *Istoria filozofiei în secolul XX.* Bucureşti: Editura Babel, 1998.

DICU, A.; DIMITRIU, E. *Probleme de psihosociologie a educaţiei.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1973.

DIXIT, Kunda. Does IT promote knowledge? În: *Deutschland,* no. 1, 2001, February/March, p. 45.

DOBRE, Acsinte. *Introducere în epistemologie.* Bucureşti: Editura Fundaţiei „România de Mâine", 1998.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.: IVANCEVICH, John M. *Fundamentals of Management.* Chicago: Irwin, 1995.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

DORNER, Daniel G. Knowledge Creation from Australian LIS Journals: A Content Analysis. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

DOZ, Yves; SANTOS, José; WILLIAMSON, Peter. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

DRĂGĂNESCU, Mihai. *De la societatea informațională la societatea cunoașterii.* București: Editura Tehnică, 2003.

DRĂGULĂNESCU, Nicolae. *Science et techniques de l'information. Genèse et évolution.* Bucarest: Éditions AGIR, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Realitățile lumii de mâine.* București: Teora, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Societatea post-capitalistă.* București: Editura Image, 1999.

DRUȚĂ, Florin. *Psihologie și Educație.* București: Editura Didactică și Pedagogică, 1997.

DUNCAN, W. Jack. *Great Ideas in Management.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

DURKHEIM, Émile. *Educație și Sociologie.* București: Editura Didactică și Pedagogică, 1980.

EDVINSSON, Leif. *Corporate longitude: What you need to know to navigate the knowledge economy.* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001.

ELIASSON, Gunnar. (ed) *The Knowledge-based Information Economy.* Stockholm: Industrial Institute for Economic and Social Research, 1996.

ELLIS, David. *New Horizons in Information Retrieval.* London: The Library Association, 1990.

ENACHE, Ionel. Managementul schimbării în structurile infodocumentare. În: *Studii de Bibliologie și Știința Informării*, nr. 6, 2002. București: Editura Universității din București, 2003, pp. 99–115.

ENMARK, Romulo. The non-existent point: on the subject of defining library and information science and the concept of information. În: *Paper of the 64th IFLA General Conference*, 1998. Booklet 7, pp. 18–50.

Epistemologie. Orientări contemporane. Coord. Ilie Pârvu. București: Editura Politică, 1974.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

ERSHOVA, Tatiana V.; HOHLOV, Yuri, E. Migrating from the library of today to the library of tomorrow: re- or e-volution? În: *66th IFLA Council and General Conference*. Booklet 6. Jerusalem, 2000.

ESCARPIT, Robert. *Théorie générale de l'information et de la communication*. Paris: Hachette, 1990.

EVERNDEN, Roger; EVERNDEN, Elaine. *Information first: Integrating knowledge and architecture for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

FAGUET, Émile. *Arta de a citi*. Bucureşti: Albatros, 1973.

FARMER, Lesley. Information literacy: a whole school reform approach. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

FEATHER, John. *Communicating knowledge: publishing in the 21st century*. London: K. G. Saur, 2003.

FEATHER, John. *The Information Society. A study of continuity and change*. Fourth Edition. London: Facet Publishing, 2004.

FEATHERSTONE, Mike. (ed.) *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*. London: Sage, 1990.

FERRATER MORA, José. *Ortega y Gasset. An outline of his philosophy*. London: Bowes & Bowes, 1956.

FILLOUX, Jean-Claude. *La personnalité*. Paris: Presses Universitaires de France, 1967.

Filosofie. Analize şi interpretări. Bucureşti: Antet, 1996.

FIRESTONE, Joseph. M.; McELROY, Mark W. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Boston: Butterworth Heinemann, 2003.

FIRESTONE, Joe. KM 2.0 and Knowledge Management. În: *Joe Firestone's Blog on Knowledge and Knowledge Management*, [online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: http://kmci.org/alllifeisproblemsolving/

FJÄLLBRANT, Nancy; BOSTROM, Rose-Marie... INTO-INFO (EDUCATE) – WWW-based Programs for Information Education, Training and Access. În: *63rd IFLA General Conference*. Copenhagen, 1997, Booklet 7, pp.18–24.

FLEW, Antony. *Dicţionar de filozofie şi logică*. Bucureşti: Humanitas, 1996.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

FLONTA, Mircea; STOENESCU, Constantin; ŞTEFANOV, Gheorghe. *Teoria cunoaşterii. Teme, Texte, Literatură.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 1999.

FLOREA, Cornel. *Ce cercetăm, cum cercetăm.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1983.

FOUCAULT, Michel. *Arheologia cunoaşterii.* Bucureşti: Univers, 1999.

FRYDENBERG, Mark. Web 2.0 Tools for KM. În: *Boston KM Forum*, [online], April 9, 2008, [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://kmforum.org/blog/?p=47

FUNES, Mariana; JOHNSON, Nancy. *Honing Your Knowledge Skills.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

GEORGESCU, Elisabeta; CORBU, George. Formarea continuă a personalului didactic auxiliar – bibliotecari. Comunicare prezentată la Seminarul internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie 2001.

GIBBONS, M. *The New Production of Knowledge.* London: Sage, 1996.

GIDDENS, Anthony. *Consecinţele modernităţii.* Bucureşti: Univers, 2000.

GÖRG, Bernhard. *Viitorul managerilor. Managerii viitorului.* Iaşi: Institutul European, 1997.

GREEN, Rebecca. (ed) *Knowledge Organization and Change.* Frankfurt: Indeks Verlag, 1996.

GREENHALGH, Liz; WORPOLE, Ken; LANDRY, Charles. *Libraries in a world of cultural change.* London: UCL Press, 1995.

GUINCHAT, C.; MENOU, M. *Introduction generale aux sciences et techniques de l'information et de la documentation.* Paris: UNESCO, 1990.

HANDY, Charles. *Understanding Organizations.* London: Penguin Books, 1993.

HARRISON, Janet; BERAQUET, Vera; CIOL, Renata; PEREIRA, Cesar. Limbs and Spills: the use of a Clinical Librarian in supporting Orthopaedic Surgeons in the research process. În: *The 12th EAHIL Conference "Discovering New Seas of Knowledge. Technologies, environments and users in the future of health libraries"*, [online], [accesat 30 August 2010]. Disponibil la: http://www.eahil2010.org/en/images/stories/docs/fulltexts/a1_04_harrison_full.pdf

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

HASSENFORDER, Jean. *La Bibliothèque – institution éducative*. Paris: Lecture et Bibiliothèque, 1972.

HAUFF, Volker. The Key to the Future. În: *Deutschland*, no.1, 2002, February/March, p. 40–45.

HAYWOOD, Trevor. *Info-Rich – Info-Poor: access and exchange in the global information society*. London: Bowker Saur, 1995.

HELMS, A.J.; BRADFORD, K.D.; WARREN, N.J.; SCHWARTZ, D.G. Bioinformatics opportunities for health sciences librarians and information professionals. În: *Journal of the Medical Library Association*, 92, no. 4/2004, pp. 489–493.

HEROVEANU, Eugen. *Despre arta de a citi. Şi alte lucruri în legătură cu această temă*. Bucureşti: Editura „Cartea Românească", 1940.

HILL, Michael W. *The Impact of Information on Society*. London: Bowker-Saur, 1999.

HOMANN, Benno. Difficulties and new Approaches in User Eduction in Germany. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

HORNBY, Susan; CLARKE, Zoë. *Challenge and Change in the Information Society*. London: Facet Publishing, 2003.

HU, Chengren. Network Literacy: New Task for Librarians on Users Education. În: *62nd IFLA General Conference*, Beijing, 1996. pp. 84–88.

HUBER, Winfrid. *Introduction à la psychologie de la personnalité*. Liège: Pierre Mardeja, 1991.

JINGA, Ioan. *Educaţia ca investiţie în om*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1981.

JOHANNSEN, Carl Gustav. Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective. În: *Journal of Documentation*, vol. 56, no.1, 2000, pp. 42–44.

JUSSILAINEN, Maija. Knowledge Management at the Finnish Government – now, never or later. În: *67th IFLA Council and General Conference*. Boston, 2001. (CD-ROM)

KELLY, Rita Mae; BAYES, Janett; HAWKESWORTH, Mary E.; YOUNG, Brigitte. *Gen, globalizare şi democratizare*. Iaşi: Polirom, 2004.

KIM, Seonghee. The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management. În: *65th IFLA Council and General Conference*. Bangkok, 1999. Booklet 7, pp. 73–78.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

KOENIG, Michael E. D. Knowledge Management, User Education, and Librarianship. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM).

KOENIG, M. E. D. *KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians*. Oslo: IFLA71, 2005, 9 p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/123e-Koenig.pdf

KROGH, Georg von; ROOS, Jonas. (eds) *Managing knowledge*. London: Sage, 1996.

LAMPE, Otto. Where there is shade, there is also light. Opportunities for development and democracy: some optimistic remarks on globalization. În: *Deutschland*, no. 3, 2003, June/July, pp. 52–53.

Le COADIC, Yves-Francois. *La science de l'information*. Paris: Presses Universitaire de France, 1994.

Le COADIC, Yves-François. *Le besoin d'information: formulation, négociacion, diagnostique*. Paris: ADBS Editions, 1998.

Le COADIC, Yves-François. *Usages et Usagers de l'Information*. Paris: ADBS, Nathan, 2001.

Lecteures et lectures en éducation. Sous la direction de Jean Hassenforder. Paris: Edition L'Harmattan, 1993.

LEE, Hwa-Wei. Knowledge Management and the Role of Libraries. În: *The 3rd China-US Library Conference*, [online], [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19lee.htm

LEENDARDT, Jacques; JOZSA, Pierre. *Lire la lecture: essai de sociologie de la lecture*. Paris: Le Sycomore, 1982.

Les Étudiants et la Lecture. Sous la direction de Emmannel Fraisse. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.

LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

LÉVI-STRAUS, Claude. *Antropologia structurală*. Bucureşti: Editura Politică, 1978.

LINE, Maurice B. Librarians and Knowledge, pp. 77–89. În: MEADOWS, A. J. (ed.) *Knowledge and Communication. Essays on the Information Chain*. London: Library Association Publishing, 1991.

LITTLE, A. D. *Management Perspectives on Innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

LITTLE, Stephen; QUINTAS, Paul and RAY, Tim. (eds.) *Managing Knowledge. An Essential Reader.* London: The Open University and Sage Publications, 2002.

LOUGHRIDGE, B. Knowledge management, librarians and information managers: fad or future. În: *New Library World*, no. 100/1999, pp. 245–253.

LYON, David. *The Information Society: Issues and Illusions.* Cambridge: Polity Press, 1988.

MacEACHERN, Ruth. Measuring the Added Value of Library and Information Services: The New Zealand Approach. În: *IFLA Journal*, 27 (2001) 4, pp. 232–237.

MALLET, Suzanne. Formarea în Biblioteca Publică de Informare. Comunicare prezentată la Seminarul internațional *Educația continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* București, 14 decembrie 2001.

Managamentul informației și al bibliotecilor în mileniul III. Trad. Octavia-Luciana Porumbeanu. București: ABIR, 2004.

MANDEAL, Rodica. *Utilizatorii de informații: Nevoi de informare și practici de căutare a informației.* București: Editura Universității din București, 2003.

MANDEAL, Rodica. *Instrumente de lucru necesare înmagazinării și regăsirii informației specializate.* București: Editura Universității din București, 2004.

MANDEAL, Rodica. *Regăsirea informației specializate: concepte și practici.* București: Editura Universității din București, 2004.

MARK, Niels. Introduction to the theme: University Libraries and Partnership. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

MARTÍNEZ, Tomás Eloy. The Book in Globalization Times. În: *World Library and Information Congress. 70th IFLA General Conference and Council.* Buenos Aires, 2004. (CD-ROM)

MASON, R. M. *The Critical Role of Librarian/Information Officer as Boundary Spanner Across Cultures. Humans as Essential Components in Global Digital Libraries.* Oslo: IFLA71, 2005, 19

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/013e-Mason.pdf

MAUSELL, Robin; UTA, When. (eds) *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development.* New York: Oxford University Press, 1998.

MAYNARD, H.B!; MEHRTENS, S.E. *The Fourth Wave: Business in the 21st Century.* San Francisco: Berrett- Koehler, 1993.

MEADOWS, A. J. (ed.) *Knowledge and Communication. Essays on the Information Chain.* London: Library Association Publishing, 1991.

Metode şi tehnici de muncă intelectuală. Coordonator Leon Ţopa. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1979.

MIAO, Qihao. To be or not to be: Public libraries and the Global Knowledge Revolution. În: *Papers of the 64th IFLA General Conference.* Amsterdam, 1998. Booklet 0, pp. 35–44.

MICHEL, Jean. Le knowledge management, entre effet de monde et (ré)invention de la roue...În: *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol.38, no. 3–4, p. 177.

MIRANDA, Giovanna F.; GUALTIERI, Francesca; COCCIA, Paolo. The Web 2.0 Revolution in Library and Information Services. În: *Journal of the European Association for Health Information and Libraries,* 2009, Vol. 5 (1), pp. 3–7.

MONTEIL, Jean-Marc. *Educaţie şi Formare. Perspective psihosociale.* Iaşi: Polirom, 1997.

MORGAN, Gareth. *Images of Organization.* San Francisco: Berrett-Kochler, 1998.

MORRIS, Anne. Knowledge Management: opportunities for LIS graduates. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

MÜLLER, Kerstin. Political Globalization. (Interviu) În: *Deutschland*, no. 3, 2003, June/July, p. 54.

MUREŞAN, Valentin. *Evoluţie şi progres în ştiinţă.* Bucureşti: Editura Alternative, 1996.

MYERS, Paul S. (ed) *Knowledge Management and Organizational Design.* Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

NAITO, Eisuke. Japan Ink – Distributing the Information Networked Knowledge (Ink) Base to the Japanese Research Community. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

NESTORESCU, Silvia. Pregătirea profesională a bibliotecarilor din sistemul bibliotecilor publice româneşti. Comunicare prezentată la Seminarul internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie 2001.

NEWTON, Cate. Perfecţionarea personalului bibliotecilor din Scoţia. Comunicare prezentată la Seminarul internaţional *Educaţia continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci.* Bucureşti, 14 decembrie 2001.

Noi profesii în informare şi documentare. Coordonatori: Rodica Mandeal şi Octavia-Luciana Porumbeanu. Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2005.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OECD. *Annual Report.* 2004.

OECD. *Employment and Growth in the knowledge-based Economy.* Paris: OECD, 1996.

OECD. *Getting to Grips with Globalisation. The OECD in a Changing World.* 2004.

OECD. *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 2004. Key Information.* OECD, 2004.

OLTEANU, Ioniţă. *Limitele progresului şi progresele limitelor.* Bucureşti: Editura Politică, 1981.

ORTEGA Y GASSET, José. *Câteva lecţii de metafizică.* Bucureşti: Humanitas, 1999.

ORTEGA Y GASSET, José. *Ce este filosofia? Ce este cunoaşterea?* Bucureşti: Humanitas, 1999.

ORTEGA Y GASSET, José. *Idei şi credinţe. Şi alte eseuri de filosofie.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1999.

OTTAWAY, A. K. C. *Education and society: an introduction to the sociology of education.* New York: Routledge & Kegal Paul, 1985.

PAGELL, Ruth A.; MESZAROS, Jacqueline; VALENTINE, Deborah. Introduction to E-Mail Management and Knowledge

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Management. În: *World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council.* Buenos Aires, 2004. (CD-ROM)

PÂRVU, Ilie. *Istoria ştiinţei şi reconstrucţia ei conceptuală.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981.

PÂRVU, Ilie. *Teoria ştiinţifică. Modalităţi de reconstrucţie şi modele sistematice ale structurii şi dinamicii teoriilor ştiinţifice.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981.

PAVELCU, Vasile. *Cunoaşterea de sine şi cunoaşterea personalităţii.* Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1982.

PLEUGER, Gunter. Globalization-an Opportunity. În: *Deutschland*, no.1, 2001, February/March, p. 3.

POLAND, Jean. Cooperative development of the digital library: identifying and working with potential partners. În: *66th IFLA Council and General Conference.* Jerusalem, 2000.

POPA, Cornel. *Teoria cunoaşterii. Perspectivă semiotico-praxiologică asupra actului cunoaşterii.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică, 1972.

POPPER, Karl R. *Conjecturi şi infirmări. Creşterea cunoaşterii ştiinţifice.* Bucureşti: Editura Trei, 2001.

POPPER, Karl R. *Cunoaşterea şi problema raportului corp-minte.* O pledoarie pentru interacţionism. Bucureşti: Editura Trei, 1997.

POPPER, Karl R. Despre sursele cunoaşterii şi ale ignoranţei. În: *Filozoful – Rege? Filozofie, morală şi viaţă publică.* Ed. Mircea Flonta. Bucureşti: Humanitas, 1992, pp. 107–13.

POPPER, Karl R. *Filosofie socială şi filosofia ştiinţei.* Bucureşti: Editura Trei, 2000.

POPPER, Karl R. *În căutarea unei lumi mai bune. Conferinţe şi eseuri din trei decenii.* Bucureşti: Humanitas, 1998.

POPPER, Karl R. *Logica cercetării.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981.

POPPER, Karl R. *Mizeria istoricismului.* Bucureşti: Editura All, 1998.

POPPER, Karl R. *Societatea deschisă şi duşmanii ei.* Bucureşti: Humanitas, 1993.

PORS, Niels Ole; SCHREIBER, Trine. Librarian Training in Information and Communication Technologies: A Typology of Needs and Deliverables, 1996. În: European Comission, *Telematics for Libraries*, 1998. (CD-ROM)

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

PORTER, M.E. *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press, 1990.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Acţiuni ale Comisiei Europene pentru dezvoltarea structurilor infodocumentare.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2003.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Teoria şi practica informaţiei.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2003.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Utilizatorii şi intermediarii de informaţii şi documente în epoca contemporană.* Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2003.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Educaţia specialiştilor din structurile infodocumentare în domeniul managementului cunoaşterii. În: *Revista Română de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării*, anul II, nr. 4/2006, pp. 58–62.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementarea managementului cunoaşterii în programele şcolilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării. În: *Lucrările Conferinţei Internaţionale de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării "Biblio – Braşov 2009 Bibliotecile într-o lume în schimbare"*, Braşov, 4-5 iunie 2009. Braşov: Editura Universităţii "Transilvania", 2009, pp. 31–34.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Model strategic pentru implementarea managementului cunoaşterii în structurile infodocumentare / Strategic Model for implementing knowledge management in libraries and information services. În: *Studii de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research,* nr. 13/2009, Editura Universităţii din Bucureşti, 2009, pp. 71–105.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Managementul cunoaşterii în biblioteci / Knowledge Management in Libraries. În: *Studii de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării / Library and Information Science Research,* nr. 14/2010, Editura Universităţii din Bucureşti, 2010, pp. 85–98.

PORUMBEANU, Octavia-Luciana. Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. În: *Journal of Academic Librarianship,* Vol. 36, No. 6, November 2010, pp. 549–552.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Produse şi servicii de informare avansată. Coordonatori: Rodica Mandeal şi Octavia-Luciana Porumbeanu. Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti, 2005.

PRUSAK, Larry. *Knowledge in Organization.* Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

PUGH, Lyndon., *Change management in information services.* Aldershot: Gower, 2000.

RADER, Hannelore B. Faculty-Librarian Collaboration in Building the Curriculum for the Millenium-the US Experience. În: *Paper of the 64th IFLA General Conference.* Amsterdam, 1998, Booket 1, pp. 34–42.

RADER, Hannelore B. Managing Academic and Research Libraries Partnerships. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

RAMOS de CARVALHO, Elizabet Maria. Grey Literature and its Contribution to Knowledge Society. În: *67th IFLA Council and General Conference.* Boston, 2001. (CD-ROM)

REARDON, Denis F. Knowledge Management: the Discipline for Information and Library Science Professionals. În: *Paper of the 64th IFLA General Conference.* Amsterdam, 1998, Booklet 7.

REGNEALĂ, Mircea. *Studii de Biblioteconomie.* Constanţa: Ex Ponto, 2001.

REHMAN, S. U.; CHAUDHRY, A. S. *KM Education in LIS Programs.* Oslo: IFLA71, 2005, 14 p. Disponibilă la: http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/112e-Rehman_Chaudhry.pdf

REN, Gu Jian. Expanding Information Services: Value Added Library Operations. În: *62nd IFLA Concil and General Conference.* Beijing, 1996. Booklet 6, pp. 99–103.

ROBERTSON, Roland. *Globalization: Social Theory and Global Culture.* London: Sage, 1992.

ROCKMAN, Ilene. Managing Partnerships with University Support Units. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiro. How library practitioners view knowledge management in libraries. A

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

qualitative study. În: *Library Management*, vol. 30, no. 8/9, 2009, pp. 643–656.
ROITBERG, Nurit. The Influence of the Electronic Library on Library Management. A tehnological university library experience. În: *66th IFLA Council and General Conference.* Booklet 2, Jerusalem, 2000.
RÖTZER, Florian. Does the future still need us? În: *Deutschland*, no.1, 2001, February/March, pp. 62–65.
Routes to Sustainability. Education. În: *Deutschland*, no. 1, 2002, February/March, p. 65.
ROWLEY, Jennifer. *Organizing Knowledge. An introduction to Information Retrieval.* Bookfield: Bower, 1995.
RUGGLES, Rudy L. (ed) *Knowledge Management Tools.* Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.
RUSSELL, Bertrand. *Histoire de mes idées philosophiques.* Paris:Gallimard, 1961.
RUSSELL, Bertrand. *Human Knowledge. Its scope and limits.* London: George Allen and Unwin Ltd., 1956.
RUSSELL, Bertrand. *La méthode scientifique en philosophie et notre connaissance du monde exterieur.* Paris: Éditions Payot, 1971.
RUSSELL, Bertrand. *Logic and Knowledge. Essays 1901–1950.* London: George Allen & Unwin Ltd., 1956.
RUSSELL, Bertrand. *Problemele filosofiei.* Bucureşti: Editura All, 1995.
SABĂU, Gabriela L. *Societatea cunoaşterii. O perspectivă românească.* Bucureşti: Editura Economică, 2001.
SACCHANAND, Chutima. Workplace learning for information professionals in a changing information environment. În: *66th IFLA Council and General Conference*, 2000.
SALKIND, Neil S. *Theories of human development.* New York: John Wiley, 1985.
SANCHEZ, R.; HEENE, A. (eds) *Strategic Learning and Knowledge Management.* Chichesters: John Wiley, 1997.
SANCHEZ, Ron. *Knowledge Management and Organizational Competence.* New York: Oxford Univeristy Press, 2001.
SĂHLEANU, Victor. *Ştiinţa şi filosofia informaţiei.* Bucureşti: Editura Politică, 1972.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

SCHNELL, Eric H.; KROLL, Susan M; CAIN, Timothy J. Academic Medical Libraries at the Crossroads: Managing Knowledge to Enhance Our Mission. În: *ACRL Twelfth National Conference*, [online], [accesat 12 Mai 2010]. Disponibil la: www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/pdf/schnell05.pdf

SCHUMANN, Harald. The World is not a Commodity. În: *Deutschland*, no.3, 2003, June/July, p. 41.

SCHWARTZ, David G., DIVINITI, Monica and BRASETHVIK, Terje. *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*. London: Idea Group Publishing, 2000.

SENGE, Peter. *The dance of change. The challenge of sustaining momentum in learning organizations. A Fifth Discipline Resource*. London: Nicholas Brealey, 1999.

SHAND, John. *Introducere în filosofia occidentală. (Filosofie şi filosofi)*. Bucureşti: Univers Enciclopedic, 1998.

SHANHONG, Tang. Knowledge Management in Libraries in the 21st Century. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000.

SHARP, Kate. Internet Librarianship: Traditional Roles in a New Environment. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Jerusalem, 2000.

SKYRME, D. J. *Measuring the value of knowledge*. London: Business Intelligence, 1998.

SKYRME, D. J.; AMIDON, D. M. *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence, 1997.

Societatea informaţională, societatea cunoaşterii: concepte, soluţii şi strategii pentru România. Coord. Florin Gheorghe Filip. Bucureşti: Expert, 2001.

SRIKANTAIAH, T. K. and KOENIG, M. E. D. (eds.) *Knowledge Management for the Information Professional*. Medford: Information Today, Inc., 2000.

STACEY, Ralph D. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge, 2001.

STACEY, Ralph D. *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

STANCOVICI, Virgil. *Filosofia informației*. București: Editura Politică, 1975.
STANCOVICI, Virgil. *Logica limbajelor*. București: Editura Științifică, 1972.
STEHR, Nico. A world made of knowledge. În: *Deutschland*, no. 1, 2001, February/March, pp. 40–44.
STEHR, Nico. *Knowledge Societies*. London: Sage, 1994.
STOICA, Ion. Bibliotecile și criza de identitate. În: *Studii de Bibliologie și Știința Informării*, vol. 3, 1997. București: Editura Universității din București, 2001, pp. 5–13.
STOICA, Ion. Bibliotecile universitare și dezvoltarea colecțiilor de documente în societatea informației. În: *Studii de Bibliologie și Știința Informării*, nr. 4–5, 2000–2001, București: Editura Universității din București, 2002.
STOICA, Ion. Contribuții la studiul managementului în structurile info-documentare (I), (II), (III). În: *Biblioteca*, nr. 4, 1998, pp. 116–117; nr. 5, 1998, pp. 136–137; nr. 6, 1998, pp. 180–182.
STOICA, Ion. *Criza în structurile infodocumentare. Sensuri și semnificații contemporane*. Constanța: Ex Ponto, 2001.
STOICA, Ion. *Informație și cultură. Sinteze. Reflecții. Atitudini*. București: Editura Tehnică, 1997.
STOICA, Ion. *Interferențe biblioteconomice*. Constanța: Ex Ponto, 1997.
STOICA, Ion. Numai cercetarea salvează. În: *Studii de Bibliologie și Știința Informării*, nr. 6, 2002. București: Editura Universității din București, 2003.
STOICA, Ion. Profesiile informării documentare și educația permanentă. Comunicare prezentată la Seminarul Internațional *Educația continuă a personalului de specialitate în marile biblioteci*. București, 14 decembrie, 2001.
STOICA, Ion. *Structuri și relatii informaționale în dezvoltarea învățământului și a cercetării românești. O încercare de sinteză*. București: Editura Alternative, 1997.
STOICA, Marin. *Psihopedagogia personalității*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996.
STOSSEL, Șt.; OGODESCU, D. S. *Omul și universul informațional. Eseu privind geneza și metamorfozele informației*. Timișoara: Editura Facla, 1978.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

STROE, Constantin. *Filosofie. Cunoaştere. Cultură. Comunicare.* Bucureşti: Lumina Lex, 2000.

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. *Managementul pentru Biblioteci şi Centre de Informare.* Ediţia a 4-a. Bucureşti: Biblioteca Naţională a României: ABBPR, 1998.

STUMPF, Rainer, Getting Involved. People and Globalization. În: *Deutschland*, no. 3, 2003, June/July, pp. 44–47.

SVEIBY, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring knowledge Based Assets.* San Francisco: Berret-Koebler Publishers, 1997.

SWABY, Barbara E. R. *Teaching and Learning Reading. A Pragmatic Approach.* Boston: Little, Brown and Company, 1984.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management.* Oxford: Capstone, 2002.

ŞIMANDAN, Matei. *Filosofie şi cunoaştere.* Arad: Concordia, 1998.

TEECE, David J. *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic and Policy Dimensions.* Oxford: University Press, 2002.

Teoria cunoaşterii ştiinţifice. Coord. Ştefan Georgescu, Mircea Flonta, Ilie Pârvu. Bucureşti: Editura Academiei, 1982.

THORHAUGE, J.; LARSEN, G.; THUN, H. P.; ALBRECHTSEN, H. *Bibliotecile publice şi societatea informaţiei.* Bucureşti: Asociaţia Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice din România, 1998.

TOFFLER, Alvin. *Şocul viitorului.* Bucureşti: Editura Politică, 1973.

TOVOTÉ, Christina. Customer or refined student? Reflections on the „Customer" Metaphor in the Academic Environment and the new Pedagogical Challenge to the Libraries and Librarians. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers.* Boston, 2001. (CD-ROM)

TRITTIN, Jürgen. What Remains to Be Done? (Interviu). În: *Deutschland,* no.1, 2002, February/March, pp. 46–48.

TRIVEDI, Mayank. Knowledge Management in Health Science Libraries. În: *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, [online], 2007, vol. 8, no. 2, [accesat 10 Mai 2010]. Disponibil la: http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v08n02/trivedi_m01.html

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

TUOMINEN, Kimmo. Monologue or Dialogue in the Web Environment? The Role of the Networked Library and Information Services in the Future. În: *66th IFLA Council and General Conference*. Booklet 2. Jerusalem, 2000.

ŢAPOC, Vasile. *Disertaţia ştiinţifică. Iniţiere în cercetare ştiinţifică şi filosofia succesului*. Chişinău: Universitatea de Stat din Moldova, 2000.

ŢĂRAN, N. *Managementul inovaţiei*. Timişoara: Amarcord, 1995.

Van CUILENBURG, J. J.; SCHOLTEN, O.; NOOMEN, G. W. *Ştiinţa comunicării*. Bucureşti: Humanitas, 2004.

VAN HIPPEL, E. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.

VLĂDUŢESCU, Ştefan. *Informaţia de la teorie către ştiinţă*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 2002.

VLĂSCEANU, Mihaela. *Organizaţiile şi cultura organizării*. Bucureşti: Editura Trei, 1999.

WARD, Suzzane; FUEGI, David. *Indicatori de performanţe şi instrumente manageriale pentru biblioteci*. Bucureşti: ABBPR, 1995.

WEBB, Sylvia P. *Knowledge Management: linchpin of change. Some practical guidelines*. London: Aslib, 1998.

WEBSTER, Frank. *Theories of the Information Society*. London: Routledge, 2002.

WENGER, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

WHITE, Tatiana. Knowledge Management in an Academic Library. În: *World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council*, 22–27 August 2004, Buenos Aires, Argentina. (CD-ROM)

WILDING, Tom. External Partnerships. În: *67th IFLA Council and General Conference Papers*. Boston, 2001. (CD-ROM)

WILSON, Myoung Chung. To Dissect a Frog or Design an Elephant: Teaching Digital Information Literacy through the Library Gateway. În: *63rd* IFLA *General Conference*. Copenhagen, 1997. Booket 7, pp. 12–15.

ZUKRIGL, Ina; BREIDENBACH, Joana. Totally Global. În: *Deutschland*, no. 3, 2003, June/July, pp. 58–61.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Anexa 1

Sarcini şi responsabilităţi ale managerului cunoaşterii

- să identifice schimbările necesare în cultura organizaţiei şi să găsească modalităţile de a implementa aceste schimbări;
- să acţioneze în vederea construirii unei culturi care stimulează comunicarea deschisă, interconectarea experţilor etc.;
- să sprijine şi să promoveze învăţarea organizaţională;
- să acţioneze în vederea dezvoltării formelor de cooperare;
- să proiecteze strategia cunoaşterii la nivelul întregii organizaţii;
- să acţioneze în vederea construirii unei infrastructuri a managementului cunoaşterii (proiectarea, implementarea, supravegherea, evaluarea resurselor umane, resurselor documentare, resurselor tehnologice etc.);
- să se ocupe de identificarea, protejarea, distribuirea, partajarea resurselor de cunoaştere;
- să coordoneze programele şi sistemele de managementul cunoaşterii;
- să coordoneze procesele de creare şi utilizare a cunoaşterii (dezvoltarea de noi produse şi servicii, cercetări de piaţă etc.);
- să coordoneze relaţiile cu partenerii şi furnizorii externi de informaţie şi cunoaştere.

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Anexa 2

Universitatea din Bucureşti
Facultatea de Litere
Catedra de Bibliologie şi Ştiinţa Informării

CHESTIONAR

Stimate Coleg / Stimată Colegă,

V-am fi recunoscători să completaţi în măsura posibilului toaterubricile cuprinse în chestionar, bifând căsuţa/căsuţele corespunzătoare sau comentând, după caz.

Răspunsurile dumneavoastră vor ajuta la realizarea unei analize privind managementul cunoaşterii în structurile infodocumentare româneşti.

Vă mulţumim.

- Data:
- Vârsta:
- Postul ocupat:
- Vechimea în muncă în domeniul infodocumentar:
- Nivelul studiilor (mediu, universitar, master, postuniversitar, doctorat): .....

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

1. Aţi auzit vreodată vorbindu-se despre managementul cunoaşterii:
   – la nivelul organizaţiilor în general?
     a) Da.
     b) Nu.
   – la nivelul structurilor infodocumentare?
     a) Da.
     b) Nu.
2. Dacă sunteţi familiarizat/ă cu acest concept, aţi putea spune ce reprezintă? .....
3. Consideraţi că managementul cunoaşterii semnifică acelaşi lucru ca managementul informaţiei?
   a) Da.
   b) Nu.
   De ce? Explicaţi: .....
   .....
   .....
4. Care dintre enunţurile următoare consideraţi că defineşte cel mai bine noţiunea de management al cunoaşterii (MC) De ce?
   a. MC este doar o expresie în mare vogă.
   b. MC este un proces de creare, stocare, partajare şi reutilizare a cunoaşterii organizaţionale pentru a permite unei organizaţii să-şi realizeze scopurile şi obiectivele.
   c. MC asigură succesul organizaţiei printr-o bună dinamizare a cunoaşterii de care aceasta dispune.
5. Ce este informaţia?
   a. este echivalentă cu noţiunea de cunoaştere
   b. urmăreşte să schimbe modul în care receptorul înţelege/percepe ceva, urmăreşte să aibă un impact asupra judecăţii sau comportamentului său.
   c. altele: .....

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

6. Ce este cunoaşterea?
   a. este echivalentă cu noţiunea de informaţie
   b. concept intelectual care se referă la condiţia de a şti sau înţelege ceva
   c. altele.....
7. Aţi partaja cunoştinţele şi experienţa dv. profesională cu alţi colegi?

   Da

   De ce?
   a. pentru că este benefic pentru organizaţie
   b. pentru că este benefic pentru propria mea formare/dezvoltare
   c. altele: ...

   Nu

   De ce?
   a. mi-ar periclita poziţia în cadrul organizaţiei
   b. pentru că vor profita alţii de pe urma cunoştinţelor mele
   c. altele: ...
8. De ce fel de pregătire / instruire consideraţi că veţi avea nevoie în viitorul apropiat?
   a. În ce domenii?
   b. Ce tipuri de abilităţi ?
9. Consideraţi că specialiştii din structurile infodocumentare creează cunoaştere nouă (prin intermediul activităţilor, serviciilor şi produselor pe care le realizează)?
   a) Da.
   b) Nu.

   Dacă da, cum? Explicaţi şi daţi exemple: .....
   .....
   .....

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

10. Considerați că în structurile infodocumentare se produce valoare adăugată?
    a) Da.
    b) Nu.
    Dacă da, cum? Exemplificați: .....
    .....
    .....
11. Considerați că specialiștii din structurile infodocumentare contribuie la creșterea cunoașterii?
    a) Da.
    b) Nu.
    Dacă da, cum? Exemplificați: .....
    .....
    .....
12. Considerați că structurile infodocumentare și specialiștii din cadrul acestora pot juca un rol activ în actuala societate a cunoașterii?
    a) Da.
    b) Nu.
    Dacă da, cum? Exemplificați: .....
    .....
    .....
13. Considerați că am putea vorbi despre specialiști din structurile infodocumentare ca despre niște manageri ai cunoașterii?
    a) Da.
    b) Nu.
    De ce? .....
    .....
    .....
14. Considerați că ar fi necesară și avantajoasă implementarea unei strategii de managementul cunoașterii în organizația în care lucrați dv?

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

a) Da.
b) Nu.

De ce? . . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Care ar fi beneficiile? . . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Dar riscurile? . . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Anexa 3

Universitatea din Bucureşti
Facultatea de Litere
Catedra de Ştiinţele Informării şi Documentării

CHESTIONAR

Stimate Coleg / Stimată Colegă,

V-am fi recunoscători să completaţi în măsura posibilului toate rubricile cuprinse în chestionar, bifând căsuţa/căsuţele corespunzătoare sau comentând, după caz.

Răspunsurile dumneavoastră vor ajuta la realizarea unei analize privind elementele caracteristice ale culturii organizaţionale din bibliotecile universitare româneşti.

Vă mulţumim.

- **Vârsta:**
- Vechimea în muncă în domeniul infodocumentar: .....
- Nivelul studiilor (mediu, universitar, postuniversitar, master): .....

1. Care consideraţi că sunt priorităţile instituţiei dv privind personalul şi dezvoltarea organizaţională?.....
   .....
   .....

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

2. Caracterizați în trei cuvinte stilul managerial d organizația dv: .....
.....
.....

3. Considerați că în organizația dv sunt promovat creativitatea și inovația?
Da. Explicați/Dați exemple: .....
.....
.....
Nu. .....
.....
.....

4. Cum este încurajată/răsplătită performanța în organizați dv? .....
.....
.....

5. Considerați că mediul în care lucrați este unul care încurajează/stimulează:

	Da	Nu
Cooperarea profesională		
Colaborarea în diferite proiecte interne/externe		
Partajarea cunoașterii și a experienței profesionale		
Participarea la luarea deciziilor		
Comunicarea		
Schimbarea		
Dezvoltarea comunităților de practică		
Învățarea organizațională		
Lucrul în echipă		

6. Participați la cursuri de instruire și dezvoltare profesională și la conferințe/seminarii în domeniul dv. de activitate?

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

Da:

	Da	Nu
Din proprie inițiativă		
Instituția vă încurajează să participați		
Sunteți trimis/ă de către instituția dv		
Instituția dv inițiază astfel de acțiuni		

Nu.

7. Sunteți dispus/ă să partajați ideile, cunoașterea și experiența dv profesională cu alți colegi?
   Da. De ce?:.....
   .....
   .....
   Nu. De ce?: .....
   .....
   .....
8. Considerați că există disponibilitate pentru schimbare în organizația dv?
   Da. Explicați/Dați exemple: .....
   .....
   .....
   Nu. Explicați/Dați exemple: .....
   .....
   .....
9. Puteți identifica și/sau contacta rapid informații sau persoane care v-ar putea ajuta în rezolvarea unei probleme profesionale?
   Da.

   Nu.
10. Care considerați că sunt valorile promovate de cultura organizațională din instituția dv? (3–6 cuvinte).....
    .....
    .....

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

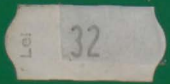
Tiparul s-a executat sub c-da nr. 2843/2011
la Tipografia Editurii Universităţii din Bucureşti

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro

DATA RESTITUIRII		
- 5 IAN. 012	16 ian. 2014	
20 IAN. 2012	x 20	
25 APR. 2012	15 FEB. 2017	
16 MAI 2012	25.05.2018	
17 MAI 2012	29.05.208	
—		
15 IAN. 2013	9 ian. 2019	
- 4 MAR. 2013	feb. 219	
—	(> 20)	
24 MAR. 2016		
25 MAR. 2016		
—		

32 lei

https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro



https://biblioteca-digitala.ro / https://unibuc.ro